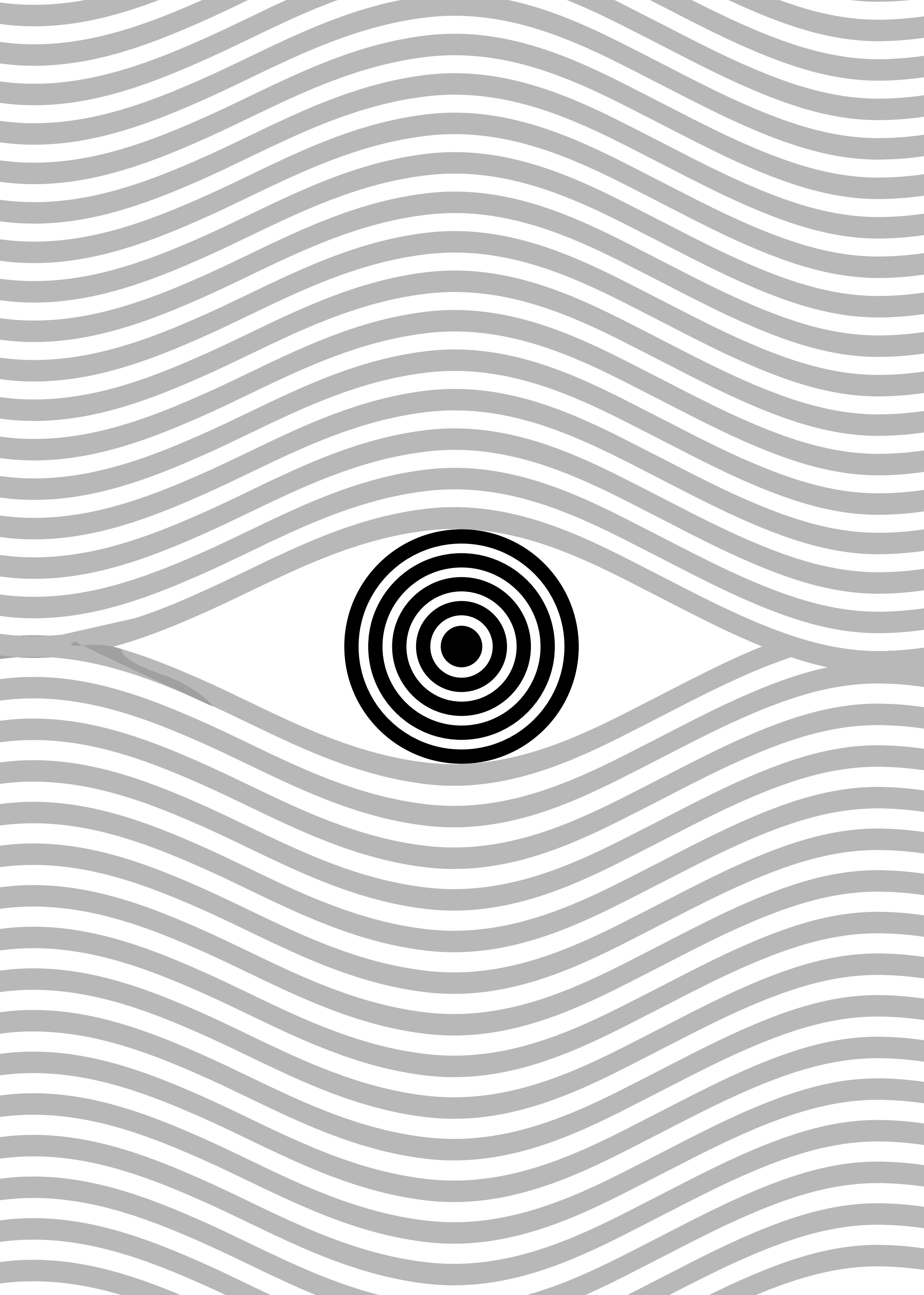


ПСИХОЛОГИЯ ВЛИЯНИЯ



РОБЕРТ ЧАЛДИНИ



Москва 2022

УДК 159.9
ББК 88.53
Ч-16

Robert B. Cialdini
INFLUENCE. THE PSYCHOLOGY OF PERSUASION
Copyright © 1984, 1994, 2007, 2021 by Robert Cialdini.
All rights reserved.
Published by arrangement with HarperBusiness,
an imprint of HarperCollins Publishers.

В оформлении обложки использована иллюстрация:
Kartick dutta artist / Shutterstock.com
Используется по лицензии от Shutterstock.com

Чалдини, Роберт.

Ч-16 Психология влияния / Роберт Чалдини ; [перевод с английского О. С. Епимахова]. — 7-е расширенное издание. — Москва : Эксмо, 2022. — 528 с. — (Психология влияния).

ISBN 978-5-04-157992-0

Расширенная версия мегабестселлера от самого знаменитого в мире психолога Роберта Чалдини. Опираясь на 35-летний опыт, многочисленные исследования и наблюдения, он вывел 7 принципов влияния, с помощью которых вы станете настоящим мастером уговоров. Также в книге вы найдете множество приемов, тактик и уловок, которые сейчас активно используются в социальных сетях, маркетинге, PR, политике и менеджменте. С помощью их вы сможете избежать воздействия манипуляторов и продвинетесь в изучении психологии влияния.

УДК 159.9
ББК 88.53

ISBN 978-5-04-157992-0

© Епимахов О.С., перевод на русский язык, 2012
© Селиванова И., перевод на русский язык, 2022
© Оформление. ООО «Издательство «Эксмо», 2022



Эта книга посвящается Крису

Эта книга поможет найти ответы на следующие вопросы:

- Самые распространенные уловки продавцов — см. главу 2
- Успешные переговоры по методике «отказ — отступление» — см. главу 2
- Как не стать жертвой правила «равноценного обмена» — см. главу 2
- «Китайская тактика» — самый простой способ управлять людьми — см. главу 3
- Как внушить ребенку желание поступать правильно — см. главу 3
- Как манипулировать совестью. Искусство навязывать обязательства — см. главу 3
- Смех за кадром: чем опасно копировать поведение других людей — см. главу 4
- Как правильно просить о помощи — см. главу 4
- Кто такие Покупатели с Марса — см. главу 4
- «Вы мне нравитесь!» Как завоевать расположение людей — см. главу 5
- Вас очаровали: умейте сказать «нет» — см. главу 5
- Когда подчиняться и когда бунтовать: осознанное отношение к авторитетам — см. главу 6
- Мгновенное влияние — см. главу 7

ОГЛАВЛЕНИЕ

Отзывы

«Если бы меня спросили, какую книгу прочитать, чтобы стать более эффективным в ведении бизнеса и жизни в целом, я бы выбрала “Как научиться убеждать и добиваться успеха”. Это тур де форс[1], который Чалдини невероятным образом сделал еще более удивительным».

— Кэти Милкман, профессор Уортонской школы, ведущая подкаста «Выбор» и автор книги «Как измениться»

«Феноменальная книга! Независимо от того, стремитесь ли вы увеличить продажи, заключить более выгодную сделку или улучшить свои отношения, “Как научиться убеждать и добиваться успеха” предлагает научно проверенные принципы, которые помогут изменить вашу жизнь».

— Дэниел Л. Шапиро, доктор философии, основатель и директор Гарвардской программы международных переговоров и автор книги «Переговоры, не подлежащие обсуждению»

«“Как научиться убеждать и добиваться успеха” полностью заслуживает статуса идеальной книги на данную тему. Благодаря этому переработанному изданию я многому научился. И вы тоже научитесь».

— Тим Харфорд, автор книги «Детектив данных»

«Приготовьтесь быть ослепленными. Боб Чалдини — крестный отец влияния, а оригинальная версия этой книги уже стала классикой. Независимо от того, пытаетесь ли вы повлиять сами или понять, как другие влияют на вас, данная книга покажет вам, как это сделать».

— Джона Бергер, профессор Уортонской школы и автор книги «Заразный» и «Катализатор»

«Замечательно переработанная и дополненная версия. “Как научиться убеждать и добиваться успеха” осталась блестяще написанным трактатом об основополагающих принципах человеческого поведения, в который добавили актуальные новые инструменты».

— Джеффри Пфеффер, Томас Д. Ди II, профессор организационного поведения в Высшей школе бизнеса Стэнфорда и автор книги «Власть: почему у одних людей она есть, а у других нет»

---

[1] Тур де форс — от фр. «tour de force», проявление большой силы, ловкий трюк.

«“Как научиться убеждать и добиваться успеха” — современная бизнес-классика, оказавшая глубокое влияние на области маркетинга и психологии. Новая версия Роберта Чалдини сделала блестящую книгу еще лучше, дополнив ее глубокими идеями и примерами».

— Дори Кларк, автор книги «Изобретая тебя» и руководитель факультета образования в Школе бизнеса Фукуа в Университете Дьюка

«Новое издание “Как научиться убеждать и добиваться успеха” — настоящий шедевр. Оно одновременно является книгой вне времени и заслуживает немедленного прочтения».

— Джо Полан, основатель Genius Network

«Прочитать “Как научиться убеждать и добиваться успеха” я настоятельно советую всем, кто хочет понять процесс принятия решений. Это просто обязательное чтение в каноне психологии и поведенческих финансов».

— Барри Ритхольц, председатель и главный инвестиционный директор Ritholtz Wealth Management

«Чалдини сделал классику еще лучше. Обновленное издание “Как научиться убеждать и добиваться успеха” еще раз подтвердило свой статус одной из самых важных книг по бизнесу и поведению за последние пятьдесят лет. Новые дополнения просто потрясающие».

— Дэниел Г. Пинк, автор книг «Драйв» и «Продавать — это по-человечески»

«“Как научиться убеждать и добиваться успеха” — единственная книга по организационному поведению, которую я порекомендовал своим студентам в Стэнфорде за последние двадцать пять лет. Студентам она действительно нравится, и спустя годы они восхищаются тем, насколько она помогала им на протяжении всей карьеры. Новая версия еще более полезна и детализирована. И еще более увлекательна».

— Роберт И. Саттон, профессор Высшей школы бизнеса Стэнфорда и автор семи книг, в том числе бестселлеров по версии «Нью-Йорк Таймс»: «Правило без мудаков», «Хороший босс, плохой босс»

ПРЕДИСЛОВИЕ

Изначально данная книга была рассчитана на самого широкого читателя, поэтому писалась в неакадемическом, разговорном стиле. Признаюсь, я испытываю некоторый трепет, когда думаю, что мои коллеги-ученые отнесутся к ней как к представителю «популярной» или даже «попсовой» психологии. И меня это беспокоит, потому что, как заметил ученый-юрист Джеймс Бойл, «Вы никогда не встречались с истинной снисходительностью, если не слышали, как ученые произносят слово “популяризатор”». По этой причине во время написания первой версии данной книги большинство моих коллег — социальных психологов — не чувствовали себя в безопасности в профессиональном плане, работая для неакадемической аудитории. Действительно, если бы социальная психология являлась бизнес-компанией, в ней бы непременно имелись отличные подразделения по исследованиям и разработкам, но отсутствовал бы отдел доставки. Мы отправляли только друг другу статьи для академических журналов, поэтому кто-то другой, скорее всего, с ними вряд ли сталкивался и тем более использовал.

К счастью, хотя я и придерживался популярного стиля, ни один из моих страхов не оправдался, и данная книга не получила порицающего звания «попсовой» психологии [1]. Поэтому в последующих версиях, включая настоящую, я сохранил ее разговорный стиль. И, что еще более важно, хотя мои выводы иллюстрируются и подтверждаются с помощью интервью, цитат и систематических личных наблюдений, они неизменно основаны на правильно проведенных психологических исследованиях.

Комментарии к третьему изданию книги

Придумать концепцию для представления данного переиздания оказалось не самой простой задачей. С одной стороны, в голове у меня вертелась аксиома «Не нужно чинить то, что не сломано». Поэтому никакого желания проводить масштабные преобразования в конструкции книги я не испытывал.

В конце концов, предыдущие версии разошлись тиражом большим, чем я мог себе даже представить, на сорока четырех языках и пережили несколько изданий. В связи с чем моя польская коллега, профессор Вильгельмина Восинская, предложила подтверждающий (но отрезвляющий) комментарий о предполагаемой ценности книги. Она сказала: «Знаешь, Роберт, твоя книга так известна в Польше, что мои студенты думают, будто ты мертв».

С другой стороны, в соответствии с фразой, которую любил мой сицилийский дедушка — «Если вы хотите, чтобы все оставалось как есть, все должно измениться», — потребовалось добавить актуальные обновления [2]. С того момента, как книга была опубликована в последний раз, произошли изменения, которые заслуживают места в новом издании. Во-первых, теперь мы знаем больше, чем раньше, о процессе влияния. Исследования убеждения, соответствия и изменений продвинулись вперед, и новая версия отражает данный прогресс. В дополнение к общему обновлению материала я уделил больше внимания обновленным представлениям о роли влияния в повседневном человеческом взаимодействии. То есть описал, как процесс влияния работает в реальных условиях, а не в лабораторных.

Я также расширил темы на основе отзывов предыдущих читателей, включив в книгу рассказы людей, которые ее прочитали, поняли, как один из принципов работал в их конкретной ситуации, и написали мне. Эти доклады читателей, которые появляются в каждой главе, иллюстрируют, как легко и часто мы становимся жертвами влияния в повседневной жизни. Я хотел бы поблагодарить следующих лиц, которые — либо напрямую, либо через своих преподавателей — предоставили свои рассказы, использованные в прошлых изданиях: Пэт Боббс, Хартнут Бок, Энни Карто, Майкл Конрой, Уильям Купер, Алисия Фридман,

Уильям Грациано, Джонатан Харрис, Марк Хастингс, Эндайеху Кенди, Карен Клавер, Данута Любница, Джеймс Майклс, Стивен Мойси, Кэти Мюллер, Пол Нейл, Дэн Норрис, Сэм Омар, Алан Дж. Резник, Дэрил Ретцлафф, Джеффри Розенбергер, Джоанна Спичала, Роберт Стаут, Дэн Свифт и Карла Васкс. Особая благодарность тем, кто предоставил отзывы для нового издания: Лауре Кларк, Джейку Эппсу, Хуану Гомесу, Филиппу Джонстону, Паоле, Джо Сент-Джону, Кэрол Томас, Йенсу Траболту, Лукасу Вейману, Анне Вроблевски и Агриме Ядав. Также хочу пригласить читателей представлять аналогичные отчеты для возможной публикации в будущих версиях. Их можно выслать по адресу ReadersReports@InfluenceAtWork.com. А более подробную информацию, касающуюся влияния, можно получить на веб-сайте www.InfluenceAtWork.com.

Помимо изменений, которые являются обновленными расширениями ранее существовавших версий, в книге впервые появятся три новых аспекта. Один из них исследует интернет-приложения проверенных тактик социального влияния. Очевидно, что социальные сети и коммерческие сайты усвоили уроки науки убеждения. Поэтому теперь каждая глава включает в себя — в специально созданных электронных ящиках — иллюстрации того, как был осуществлен переход на современные технологии. Вторая новая особенность — расширенное использование сносок. Они содержат ссылки на исследования, упомянутые в тексте, а также цитаты и описания соответствующих работ. А примечания в конце позволяют более подробно изложить рассматриваемые проблемы. Наконец, и это самое важное, я добавил в книгу седьмой универсальный принцип социального влияния — принцип единства. В главе, посвященной единству, я описал, как люди, которых можно убедить в том, что коммуникатор разделяет с ними значимую личную или социальную идентичность, становятся гораздо более восприимчивыми к убедительным призывам коммуникатора.

ВВЕДЕНИЕ

Теперь я уже могу спокойно признаться — всю жизнь я был простофилей. Сколько себя помню, я всегда становился легкой добычей разного рода торговцев, сборщиков средств на всякие нужды и всевозможных дельцов. Правда, лишь немногими руководили нечестные мотивы. Так, у представителей большинства благотворительных организаций намерения оказывались самые благие. Но не это важно.

Я то и дело оказывался обладателем подписки на какой-нибудь ненужный журнал или вдруг приобретал билеты на вечеринку ассенизаторов. Вероятно, данный статус заслуженного простофили и вызвал во мне желание понять природу уступчивости. Какие факторы заставляют одного человека говорить другому «да»? И какие методы наиболее эффективны, если необходимо добиться чужого согласия? Я хотел знать, почему просьбу, выраженную одним способом, отклоняют, а выраженную немного по-другому, выполняют. Поэтому, будучи экспериментальным социальным психологом, я начал изучать психологию уступчивости (согласия).

Поначалу исследование проходило в виде экспериментов, ставившихся главным образом в моей лаборатории при участии студентов колледжа. Я пытался определить, какие психологические принципы влияют на склонность людей исполнять чужую просьбу.

Сейчас психологи знают многое о таких принципах — каковы они и как работают. Я называю их средствами влияния и расскажу о самых важных в последующих главах.

Со временем я начал понимать, что экспериментальной работы, насколько бы важной она ни была, недостаточно. Она не позволяла оценить значение изучаемых принципов в мире за пределами университетских стен и студенческого городка. Мне стало ясно, что, если я хочу в полной мере понять психологию согласия, нужно расширить рамки исследований. В том числе обратиться к *мастерам добиваться согласия* (*МДС*) — людям, которые на протяжении всей моей жизни применяли подобные принципы ко мне. Они знают, что работает, а что нет. Закон выживания сильнейших подтверждает это. Основа их бизнеса — заставить нас согласиться, этим они зарабатывают на жизнь. Не знающие, как заставить людей сказать «да», быстро сходят с дистанции, а умеющие это делать остаются и процветают.

Конечно, мастера добиваться согласия — не единственные люди, которые знают об упомянутых принципах и используют их, чтобы добиваться своего. Все мы в некоторой степени используем их и становимся их жертвами ежедневно, общаясь с соседями, друзьями, возлюбленными и детьми. Но МДС имеют не просто смутное дилетантское представление, что работает, а что — нет, как многие из нас. Они знают гораздо больше.

Когда я задумался о подобном, я понял: эти люди представляют собой богатый источник информации об искусстве убеждения, который доступен и мне. В течение почти трех лет я совмещал экспериментальные исследования с несомненно более интересной программой систематического погружения в мир мастеров уговоров — продавцов, сборщиков средств на разные нужды, рекламодателей и т. д.

Моя цель состояла в том, чтобы наблюдать изнутри за методами и техниками, чаще всего и эффективнее всего используемыми самыми разными мастерами уговоров. Данная программа наблюдения иногда принимала форму интервью с подобными мастерами, а иногда и с их врагами (например, полицейскими из отдела по расследованию мошенничества, сотрудниками обществ по защите прав потребителей). А иногда сводилась к внимательному изучению письменных материалов, с помощью которых от поколения к поколению передавались способы уговоров (убеждения), — учебников по торговле и т. п. Однако чаще всего она

представляла собой изучение «изнутри» с непосредственным участием, так называемое включенное наблюдение.

Включенное наблюдение — это метод изучения, при котором исследователь становится своего рода шпионом. Изменив внешность и скрывая свои намерения, он проникает в интересующую его среду, становится полноправным участником изучаемой группы. Поэтому, когда я хотел узнать о тактике убеждения (уговоров) в компаниях, продающих энциклопедии (или пылесосы, или фотографии, или уроки танцев), я откликался на газетные объявления о наборе продавцов-стажеров, и меня обучали их методам торговли.

Используя подобные, но не идентичные подходы, я проник в рекламные, благотворительные и PR-агентства, чтобы исследовать их методы. Поэтому большая часть представленной в данной книге информации базируется на моем личном опыте — я сам выдавал себя за мастера уговоров или же за человека, стремящегося им стать, в самых разных организациях, цель которых — заставить людей сказать «да».

Из всего, что я почерпнул за три года включенного наблюдения, особенно поучительным оказался один аспект.

Хотя есть тысячи различных методов заставить людей сказать «да», все же большая их часть сводится к шести основным категориям. Каждая из категорий управляется фундаментальным психологическим принципом, который руководит человеческим поведением и таким образом усиливает действенность методов. И каждому из этих шести принципов я посвятил отдельную главу.

Все они — *принцип последовательности, принцип взаимного обмена, принцип социального доказательства, принцип авторитета, принцип благорасположения и принцип дефицита* — рассматриваются в свете их воздействия на людей. Я покажу, как мастера добиваться согласия используют огромную силу данных принципов, ловко включая их в просьбы о покупке, пожертвовании, концессии, голосовании, согласии и т. д. [1]

В данном издании я упорядочил главы в соответствии с идеями моего коллеги доктора Грегори Найдерта, согласно которым одни принципы более полезны, чем другие, в зависимости от того, какой цели коммуникатор пытается достичь. Исходя из

его модели социального влияния «Основные мотивы», в каждый конкретный момент коммуникатор отдает предпочтение именно тем принципам влияния, которые с наибольшей вероятностью помогут ему добиться желаемого.

Например, один из основных мотивов (целей) убеждающего включает в себя *культивирование позитивных отношений*. Исследования показывают, что сообщения с большей вероятностью окажутся успешными, если получатель для начала отнесется к их носителю положительно. Три из семи принципов влияния — *принцип последовательности*, *принцип взаимного обмена* и *принцип единства* — особенно хорошо подходят для этой задачи.

Когда хорошие отношения уже сложились, приоритетной целью становится *снижение неопределенности*. Наличие позитивных отношений с коммуникатором необязательно означает, что получатели сообщений дадут согласие. Прежде всего они захотят удостовериться, что любое решение, которое их призывают принять, является мудрым. В подобных обстоятельствах на первый план выходят принципы социального доказательства и авторитета. Когда о выборе хорошо отзываются коллеги или эксперты, это действительно способно сделать его разумным в глазах человека.

Когда позитивное отношение возникло и неопределенность снизилась, главной становится цель *мотивирующего действия*. Даже если лучший друг предоставит мне убедительное доказательство, что почти все, включая ведущих медицинских экспертов, убеждены в пользе ежедневных физических упражнений, все равно этого может оказаться недостаточно, чтобы заставить меня действовать. Другу лучше дополнительно подключить еще и принципы последовательности и дефицита, например, напомнив мне о том, что когда-то я публично говорил о важности своего здоровья (постоянство) и об уникальных удовольствиях, которые упустил бы, если бы потерял его (дефицит). Вот такое послание, скорее всего, подтолкнет меня от простого решения действовать к реальным шагам, основанным на этом решении, то есть сможет поднять меня утром и отправить в спортзал.

В соответствии с данной последовательностью я и расположил главы в книге. Но я вовсе не полагаю, что именно такая взаимосвязь принципов — единственный вариант для достиже-

ния соответствующей цели. Я просто призываю понять, что, если они помогают ее достичь, отказаться от их использования — серьезная ошибка.

Я рассмотрел каждый принцип, исходя из его способности вызывать определенный тип автоматического, неосознанного согласия у людей, то есть готовности сказать «да», не задумываясь. Факты говорят, что постоянно ускоряющийся темп современной жизни и ее информационная перенасыщенность в будущем сделают эту специфическую форму бездумного согласия еще более распространенной. Поэтому для общества крайне важно понять природу механизма автоматического влияния.

ГЛАВА 1

СРЕДСТВА ВЛИЯНИЯ — (МОЩНЫЕ) ИНСТРУМЕНТЫ ТОРГОВЛИ

Цивилизация развивается за счет увеличения числа операций, которые мы можем выполнять, не задумываясь о них.

— Альфред Норт Уайтхед

Простота — это наивысшая утонченность.

— Леонардо да Винчи

В книге представлены многочисленные результаты исследований, которые на первый взгляд могут показаться вам слишком запутанными. Но я объясню их с помощью понимания естественных человеческих тенденций.

Некоторое время назад я столкнулся с одним интересным фактом, прочитав об исследовании, в котором добровольцам давали энергетический напиток, стимулирующий умственную активность. Некоторых добровольцев просили его оплатить по розничной цене (1,89 доллара). Другим сказали, что, поскольку исследователь сделал оптовую закупку, с них причитается всего 0,89 доллара. Затем обеим группам предложили решить как можно больше головоломок за тридцать минут.

Я предполагал, что вторая группа, позитивно мотивированная таким ценовым прорывом, проявит больше стараний и решит больше задач. А вот и нет! Произошло прямо противоположное [1]. И данный результат напомнил мне о телефонном звонке, который я получил много лет назад.

Мне позвонила подруга, недавно открывшая магазин индейской бижутерии в Аризоне. Ей не терпелось сообщить мне любопытную новость, и она хотела, чтобы я как психолог объяснил ей случившееся.

Она рассказала, что долго не могла продать партию бижутерии бирюзового цвета. Дело происходило в пик туристического сезона, когда в магазине появлялось много покупателей, бижутерия была хорошего качества и по приемлемой цене. Тем не менее бирюзовые изделия никто не покупал. Подруга попыталась сбыть их, используя парочку стандартных трюков — например, привлечь к ним внимание, расположив в центре магазина — но безрезультатно. Продавцы усиленно предлагали покупателям данные изделия, но тоже без особого успеха.

Однажды вечером, впав в отчаяние, перед тем как уехать из города за товаром, она оставила для старшего продавца записку: «Все, что находится в этой витрине, продавайте по цене × $^1/_2$», надеясь избавиться от залежавшихся украшений, пусть и в убыток себе. Вернувшись через несколько дней, она в совершеннейшем изумлении узнала, что все распродано. Причем партия разошлась по двойной цене! Потому что продавщица неправильно поняла наспех нацарапанное для нее послание.

Тогда она и позвонила мне. Мне показалось, я понял, в чем дело, но сказал, что, если она хочет получить правильное объяснение произошедшему, ей придется выслушать мою собственную историю. Хотя в действительности рассказанная мною история об индюшке принадлежит относительно новой науке — этологии, изучающей поведение животных в естественной среде обитания.

Индюшки — хорошие матери, любящие, внимательные и заботливые. Большую часть времени они ухаживают за птенцами, согревают их, оберегают и защищают. Но в их действиях *есть* нечто странное. Фактически вся их материнская забота вызвана одной вещью — цыплячьим «писком». Другие характеристики цыплят, например запах, прикосновения или внешний вид, похоже, не особенно влияют на материнский инстинкт. Если цыпленок пищит, мамаша заботится о нем, а если молчит — не замечает его, а иногда и убивает.

Исключительная реакция индюшек на данный звук была драматичным образом проиллюстрирована экспериментом с «фаршированным» хорьком. Для индюшки хорек — естественный враг, при появлении которого она начинает громко кудахтать и яростно защищаться. Даже чучело хорька, подтягиваемое за ниточку к индюшке, вызывало мгновенное и яростное сопротивление. Но когда внутрь того же самого чучела вставили небольшой динамик, из которого раздавался записанный на пленку писк индюшонка, мамаша не только спокойно восприняла приближающегося к ней зверька, но и прятала его под себя. Когда же писк прекращался, чучело снова вызывало у птицы отторжение.

Нажми и беги

Насколько же нелепо и глупо выглядит индюшка в данной ситуации: она обнимает своего врага только потому, что тот издает писк, и игнорирует или даже убивает индюшат, если они молчат. Она напоминает робота, материнские инстинкты которого находятся под контролем единственного звука.

Этологи утверждают, что такое поведение свойственно не только индюшке. Подобные чисто механические действия они выявили и у других видов животных.

Такие действия, называемые фиксированными паттернами активности (стереотипной моделью поведения), могут представлять собой сложные циклы, например полный цикл ухаживания или ритуалы спаривания. И в основе всех этих паттернов всегда лежит стереотипное и последовательное поведение.

Возникает впечатление, будто они записаны на встроенный в животных магнитофон. Приходит пора ухаживаний, и внутри включается запись с нужными ритуалами; время заботиться о потомстве — проигрывается пленка с материнскими инстинктами. Нажмите кнопочку — *щелк, жжж* — и вот вам стандартный цикл поведения.

Самое интересное во всем этом — повод для включения записи. Например, для защищающего свою территорию самца

именно вторжение соперника окажется таким поводом, вызовет переход к настороженному, угрожающему и, если потребуется, агрессивному поведению.

Но в данной системе есть одна странность. Спусковым механизмом, вызывающим такое поведение, является не весь противник, а лишь какая-то его особенность, называемая провоцирующей. Часто это всего лишь мелкая внешняя характеристика. Например, определенный цветовой оттенок.

Так, эксперименты этологов показали, что самец малиновки яростно атакует пучок красных перьев, принадлежащих другому самцу, считая, что реальный соперник вторгся на его территорию. В то же время он игнорирует идеально изготовленное чучело самца малиновки, на котором нет красных перьев. Подобная реакция была обнаружена и у других птиц — варакушек. Похоже, для них спусковым механизмом для защиты территории становится конкретный оттенок синих перьев на груди [2].

Но прежде чем самодовольно издеваться над легкостью, с которой более примитивных животных с помощью провоцирующих деталей можно заставить вести себя совершенно неадекватно, необходимо понять две вещи. Во-первых, автоматические, фиксированные паттерны активности срабатывают почти всегда.

Вернемся к индюшке. Поскольку только здоровые, нормальные индюшата издают специфический писк, мать вполне естественно реагирует на данный звук материнской заботой. Поэтому в обычных условиях индюшка будет почти всегда вести себя здраво. И только такой искусный обманщик как ученый в состоянии сделать так, чтобы ее автоматическое поведение выглядело глупо.

Вторая важная вещь, которую нужно понять, заключается в том, что у нас тоже есть заранее запрограммированные реакции. И, хотя в большинстве случаев они работают в наших интересах, провоцирующие детали, активизирующие их, можно использовать, чтобы обмануть нас и заставить действовать нелогично (вопреки здравому смыслу).

Такая параллельная форма автоматического поведения людей продемонстрирована в эксперименте, проведенном социальным психологом из Гарварда Эллен Лангер и ее коллегами.

Согласно известному принципу человеческого поведения, когда мы просим кого-то оказать нам услугу, с большей вероятностью нашу просьбу удовлетворят, если мы поясним ее.

Люди просто хотят действовать осознанно. Лангер показала, как это работает, обращаясь с просьбой к людям, стоящим в очереди у копировального аппарата в библиотеке: ***«Извините, у меня пять страниц. Можно, я отксерю их, потому что очень тороплюсь?»***

Такая просьба-плюс-объяснение оказалась невероятно эффективной: 94% из тех людей разрешили ей пройти без очереди. Сравните данный показатель с результатом, который она получила, когда просто просила: **«Извините, у меня пять страниц. Можно, я их отксерю?»** На подобную просьбу откликнулось только 60%.

На первый взгляд кажется, что критическим различием между двумя просьбами стала дополнительная информация, выраженная словами «потому что я тороплюсь». Но третий тип просьбы, который пыталась озвучить Лангер, показал, что это не так. Похоже, подействовала не вся фраза, а только слова «потому что».

В третий раз вместо того, чтобы включить в просьбу конкретное объяснение, Лангер просто говорила «потому что», а затем, не добавляя ничего нового, еще раз повторяла: «Извините, у меня пять страниц. Можно, я их отксерю, потому что мне нужно сделать копии?» В результате почти все (93%) пропустили ее, даже при том, что ее обращение не содержало никакого толкового объяснения, никакой новой информации, способной оправдать уступчивость с их стороны.

Подобно тому как «писк» индюшат автоматически вызывал проявление материнского поведения у индюшки (даже когда исходил от чучела хорька), слова «потому что» провоцировали автоматическую реакцию у «подопытных» Лангер. Даже когда не имелось никакого оправдания уступчивости с их стороны! *Щелк, жжж!* [3]

Хотя некоторые из дополнительных находок Лангер показывают, что существует много ситуаций, в которых люди не ведут себя автоматическим, запрограммированным образом, все же удивительно, насколько часто мы ведем себя именно так.

Вспомните странное поведение клиентов ювелирного магазина, раскупивших бирюзовую бижутерию только после того, как на нее по ошибке установили двойную цену. Я не могу объяснить их поведение, если только не рассматривать его в контексте «*щелк, жжж*».

На клиентов, главным образом зажиточных отдыхающих, мало знающих о бирюзе, подействовал стандартный стереотип, заставивший их сделать покупку: «дорогой = лучший». Таким образом, туристы, которые желали приобрести «лучшие» драгоценности, посчитали изделия из бирюзы именно такими, хотя в них не изменилось ничего, кроме цены. Цена стала провоцирующей особенностью, и только ее значительное увеличение привело к существенному увеличению продаж среди ищущих качество покупателей. *Щелк, жжж*!

ДОКЛАД ЧИТАТЕЛЯ 1.1

От докторанта в области управления бизнесом

Человек, владеющий антикварным ювелирным магазином, рассказал мне историю о том, как он усвоил урок социального влияния «дорогой = лучший». Его друг хотел сделать особый подарок на день рождения своей невесте. Ювелир выбрал ожерелье, которое в его магазине стоило бы пятьсот долларов, но своему другу он был готов отдать его за двести пятьдесят. Увидев ожерелье, друг пришел в восторг, но когда ювелир назвал урезанную цену, лицо мужчины вытянулось. Он отказался, потому что хотел подарить невесте что-то «действительно хорошее».

Когда через день ювелира осенило, что на самом деле произошло, он позвонил своему другу, попросил его вернуться в магазин, чтобы тот посмотрел другое ожерелье. Но на этот раз ювелир предложил купить его по обычной цене в пятьсот долларов. Другу ожерелье понравилось настолько, что он сразу согласился его купить.

Но прежде чем взять деньги, ювелир сказал, что в качестве свадебного подарка он снизит цену до двухсот пятидесяти долларов. Теперь друг не посчитал цену оскорбительной, а был вне себя от радости и благодарен, что она именно такая.

Примечание автора: я уверен, что помимо правила «дорого = хорошо» есть и обратная сторона — правило «недорого = плохо». И оно также влияет на наше мышление. В конце концов, в английском языке слово «дешевый» со временем стало означать не только «недорогой», но и «неполноценный».

Упрощаем, делая ставки на краткосрочные шансы

Можно, конечно, посмеяться над туристами и над их глупым потребительским поведением, но если вдуматься, то этих людей вполне можно понять. Они воспитаны с установкой «вы получаете то, за что платите», которая многократно подтверждалась в течение их жизни. В какой-то момент в их сознании она преобразовалась так, что стала означать «дорогой = лучший». Данный стереотип прекрасно работал в прошлом, поскольку обычно цена изделия увеличивалась вместе с его ценностью, и более высокая цена обычно соответствовала более высокому качеству.

Поэтому, когда им захотелось купить хорошую бижутерию из бирюзы, о которой они мало что знали, люди, естественно, обратились к проверенной характеристике — цене, чтобы определить достоинства бижутерии. Скорее всего, это произошло неосознанно, но, реагируя исключительно на цену изделий, они задействовали сокращенный вариант делания ставок. Вместо того чтобы для собственной же пользы тщательно выявить каждую из характеристик, указывающих на ценность бижутерии, они обратились только к одной из них — той, которая, по их мнению, обычно ассоциировалась с качеством изделия.

Они посчитали, что цена говорит сама за себя. Но на этот раз они ошиблись. Хотя в конечном счете во всех прошлых и буду-

щих ситуациях применение таких упрощенных схем оказалось бы самым рациональным подходом из всех возможных.

Теперь я могу объяснить загадочный результат исследования, упомянутого в начале главы. Исследователи связали его со стереотипом «дорогой = лучший». Испытуемые сообщили, что ожидали от напитка лучшего, когда он стоил 1,89 доллара против 0,89 доллара. И, что примечательно, такое ожидание оправдалось. Аналогичное явление наблюдалось и в отдельном исследовании, в котором участникам давали обезболивающее перед слабыми ударами электрическим током. Первой половине сказали, что обезболивающее стоит 0,10 доллара за единицу, а второй — что оно стоит 2,50 доллара. Хотя на самом деле все получали одно и то же обезболивающее, те, кто считал препарат более дорогим, в итоге засвидетельствовали его большую эффективность [4].



Рисунок 1.1. Икра и мастерство изготовления
Сообщение, которое, предположительно, передается этой рекламой в Dansk, конечно, состоит в том, что «дорогой = лучший».
Любезно предоставлено Dansk International Designs

Такое автоматическое, стереотипное поведение преобладает во многих человеческих действиях, потому что во многих случаях оно действительно наиболее эффективно, а в других — жизненно необходимо.

Мы живем в мире с необычайно сложными раздражителями, быстро изменяющемся и многосоставном. На нашей планете такого еще не бывало. Поэтому нам требуются *«быстрые клавиши»* (*кратчайшие пути*). У нас нет ни времени, ни энергии, ни возможностей находить и анализировать все особенности каждого человека, события и ситуации, с которыми нам приходится сталкиваться даже в течение одного дня. Нам очень часто приходится использовать стереотипы и общепринятые правила, чтобы классифицировать вещи по нескольким ключевым деталям, а затем, не раздумывая, реагировать на проявление какой-то одной из них, провоцирующей наше поведение.

Иногда возникающее поведение не будет соответствовать ситуации, потому что даже лучшие стереотипы и провоцирующие нас детали не всегда срабатывают. Но мы осознаем и принимаем их несовершенство, поскольку ничего другого не остается. Без них мы застывали бы на месте — подмечая, оценивая, просчитывая — и у нас не осталось бы времени для действий.

Судя по всему, в дальнейшем, поскольку внешние раздражители, переполняющие нашу жизнь, становятся все более запутанными и изменчивыми, нам придется еще больше полагаться на «быстрые клавиши», чтобы справляться с ними.

Психологи обнаружили ряд коротких мыслительных путей, которые мы используем при вынесении повседневных суждений. Это явление называют эвристикой суждений. Данные пути работают во многом так же, как установка «дорогой = лучший», позволяя упрощать мышление. Рассмотрим те, которые наиболее созвучны с темой книги. Например, правило «короткого пути», которое гласит: «Если так сказал эксперт, это правда».

Как мы увидим в главе 5, в нашем обществе существует тревожная тенденция бездумно принимать заявления и указания людей, которые кажутся авторитетами в какой-либо теме. Вместо того чтобы обдумывать аргументы эксперта и самостоятельно решить, верить или нет, мы часто игнорируем аргументы и позволяем убедить себя только самим статусом «эксперта». Это

и есть реакция типа «*Щелк, жжж*», а тенденцию реагировать на основе тщательного анализа всей информации можно назвать *контролируемым* реагированием.

Многие лабораторные исследования выявили, что люди чаще предпочитают иметь дело с информацией контролируемым образом только тогда, когда у них есть как желание, так и способность тщательно ее анализировать. В противном случае они используют более простой подход «*нажми и беги*».

Например, в одном исследовании старшеклассникам дали прослушать речь о необходимости комплексного выпускного экзамена. Данная проблема некоторых затронула лично, потому что новое правило могло вступить в силу в следующем году — до того, как у них появится шанс окончить школу. Конечно, данная новость заставила их тщательно проанализировать аргументы. Однако для других участников исследования вопрос не имел большого личного значения, поскольку экзамен введут только после того, как они закончат учебу. Следовательно, у таких студентов не возникло острой необходимости тщательно обдумывать обоснованность аргументов.

Результат исследования оказался крайне простым: тех студентов, которые не проявляли личной заинтересованности, в первую очередь убедил опыт докладчика. Они воспользовались правилом «Если так сказал эксперт, то это правда», мало обращая внимания на силу аргументов говорящего. С другой стороны, студенты, которых вопрос затрагивал лично, проигнорировали опыт докладчика и в первую очередь верили качеству предоставляемых аргументов.

Когда реакция типа «*нажми и беги*» становится в некотором роде опасной, мы предоставляем себе страховку. Если проблема важна для нас, мы сопротивляемся соблазнительной роскоши отреагировать только на одну (триггерную) функцию доступной информации. Так случается довольно часто, и все же я не совсем удовлетворен подобным положением дел.

Я впечатлен доказательствами, свидетельствующими о том, что форма и темп современной жизни не позволяют нам принимать полностью продуманные решения даже по многим личным вопросам. Иногда проблемы оказываются настолько сложными, время настолько ограниченным, отвлекающие факторы

настолько навязчивыми, эмоциональное возбуждение настолько сильным или умственная усталость настолько глубокой, что мы просто не в состоянии мыслить осознанно. Независимо от того, важна тема или нет, мы вынуждены пользоваться «быстрыми клавишами», чтобы сократить себе путь. И, возможно, нигде это не

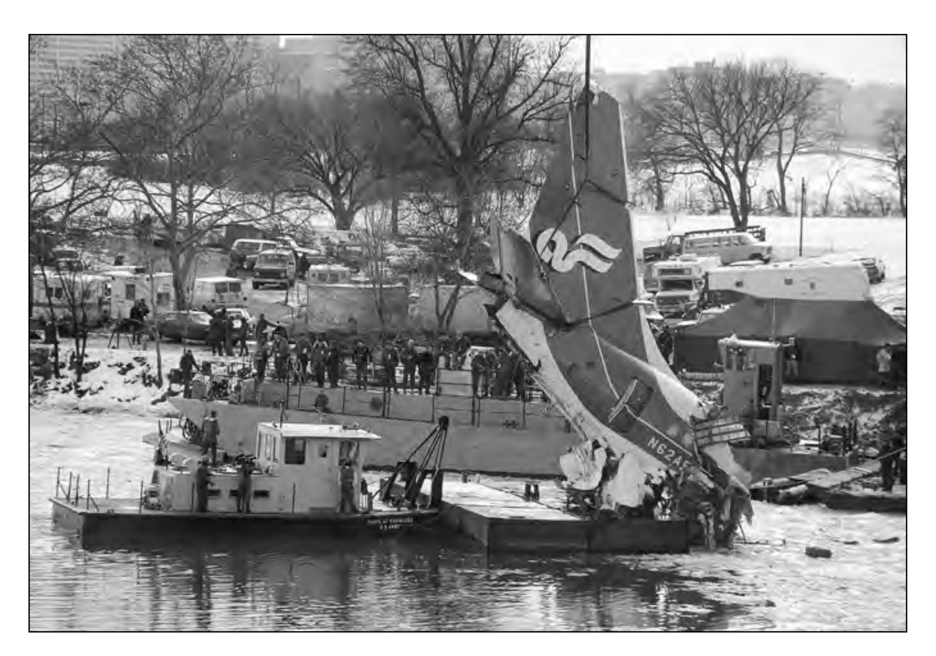


Рисунок 1.2. Катастрофические последствия капитанитиса
За несколько минут до того, как этот авиалайнер рухнул в реку Потомак недалеко от Национального аэропорта в Вашингтоне, округ Колумбия, между пилотом и вторым пилотом произошел обмен мнениями о целесообразности взлета со льдом на крыльях. Их разговор был записан в черный ящик самолета.

Второй пилот: По-моему, здесь что-то неправильно.
Капитан: Нет, все как надо.
Второй пилот: Но я так не думаю. [Семисекундная пауза.] Ладно, может быть, и правда, так оно и есть.
Второй пилот: Ларри, мы падаем.
Капитан: Я знаю.
[Звук удара. И в результате — погибли капитан, второй пилот и шестьдесят семь пассажиров.]

© Cohen/Liaison Agency

проявляется столь драматично, как в последствиях вопроса «жизни и смерти», которое работники авиационной отрасли назвали «*капитанитисом*».

Следователи по работе с авиационными происшествиями из Федерального управления гражданской авиации США отметили, что часто довольно очевидная ошибка, допущенная капитаном рейса, не исправляется другими членами экипажа и приводит к крушению. Несмотря на явную и сильную личную важность вопросов, члены экипажа все равно используют правило «Если так говорит эксперт, то это правда». В итоге они оказываются не в состоянии исправить ошибку капитана или хотя бы отреагировать на нее [5].

Спекулянты

Странно, но несмотря на нынешнее широкое использование паттернов автоматического поведения и их важность в будущем, большинство знает о них очень мало. Возможно, подобная ситуация как раз и объясняется механистической, незатратной манерой их выполнения. Но — и это необходимо четко осознать — они делают нас ужасно уязвимыми для любого, кто действительно знает, как они работают.

Чтобы полностью понять характер нашей уязвимости, позаимствуем у этологов еще один пример.

Оказывается, не только ученые, изучающие поведение животных с их запрограммированными писками и распусканием перьев, знают, как использовать информацию о различных видах живых существ. Существует группа организмов, часто называемых имитаторами, которые подражают провоцирующим особенностям (деталям) других животных, пытаясь обмануть их и заставить ошибочно проиграть запись с правильным поведением в неправильное время. Имитатор поступает так, чтобы использовать неуместное поведение в собственных интересах.

Для примера рассмотрим смертельный трюк, который самки-убийцы одного вида жуков-светляков (Photuris) разыгрывают с самцами светляков другого вида (Photinus).

Безусловно, самцы Photinus тщательно избегают контакта

с кровожадными самками Photuris. Но за многие столетия самки-охотницы нашли слабое место у своей добычи — особое мерцание, с помощью которого светляки этого вида сообщают друг другу о том, что готовы к спариванию. Каким-то образом самки Photuris расшифровали этот сигнал. Имитируя его, убийца получает возможность лакомиться плотью самцов, включившиеся «записи» ухаживания которых заставляют их лететь в объятия смерти.

Почти у каждой формы жизни есть свои имитаторы, даже у самых примитивных патогенов. Приняв вид полезных гормонов или питательных веществ, эти умные бактерии и вирусы проникают в здоровую клетку-хозяина. Именно подобным образом передаются такие заболевания, как бешенство, мононуклеоз и обычная простуда [6].

К сожалению, среди людей тоже встречаются манипуляторы, которые имитируют провоцирующие факторы, вызывая у окружающих автоматическую реакцию.

В отличие от реакций животных, которые по большей части инстинктивны, присущие людям автоматические реакции обычно возникают на основе психологических установок и стереотипов, которые мы принимаем.

Данные установки имеют различную значимость, но некоторые из них очень сильно влияют на человеческие поступки. Они воздействуют на нас с раннего детства и в дальнейшем постоянно руководят нами, поэтому мы редко замечаем их силу. Однако в глазах окружающих каждая такая установка — легко определяемое готовое средство автоматического влияния.

Возьмем, к примеру, принцип социального доказательства, который утверждает, что люди склонны верить в то, во что, по их мнению, верят окружающие. Мы действуем в соответствии с ним всякий раз, когда изучаем отзывы о продуктах или их рейтинги перед онлайн-покупкой. Однако, читая отзывы, мы

должны понимать, что имеем дело с целой группой брендовых имитаторов — людей, которые оспаривают подлинные отзывы и оставляют фальшивые. К счастью, eBox 1.1 предлагает способы обнаружения подделок.

EBOX 1.1

Вот как определить поддельные онлайн-обзоры с точностью до 90%, согласно науке.

Новая компьютерная программа с невероятной точностью идентифицирует фальшивые отзывы.

Автор: Джессика Стиллман. Автор статьи, Inc.com@EntryLevelRebel

Когда мы покупаем товары онлайн, наверняка большое влияние на принятие нами решения оказывают отзывы. Мы заглядываем в специальные разделы, чтобы узнать мнение других людей, и выбираем пятизвездочный вариант, а не тот, у которого всего четыре с половиной звезды.

Конечно, все мы знаем, что отзывы могут быть фальшивыми — либо проплаченными продавцом, либо намеренно размещенными конкурентами. Именно поэтому команда исследователей из Корнеллского университета решила создать компьютерную программу, которая могла бы выявлять поддельные рекомендации.

Итак, каковы же их признаки? Согласно исследованию Корнелла, следует остерегаться, если обзор:

- имеет небольшое количество деталей. Трудно описать то, чего вы на самом деле не испытали, поэтому поддельные отзывы часто предлагают общую похвалу, а не углубляются в детали. В правдивых отзывах, например об отелях, чаще используются конкретные слова, к ним относящиеся, такие как «ванная комната», «регистрация» или «цена». Обманщики пишут более обще, используя такие слова как «отпуск», «деловая поездка» или «мой муж»;
- насчитывает большое количество местоимений первого лица. Чтобы показаться искренним, обманщики обычно много говорят о себе;

- содержит больше глаголов, чем существительных. Анализ языка показывает, что авторы подделок часто заменяют приятно (или негативно) звучащие характеристики на осознания. Подлинные отзывы гораздо сильнее изобилуют существительными.

Конечно, данные подсказки сами по себе вряд ли сделают вас мастером по выявлению подделок. Однако в сочетании с другими методами проверки достоверности отзыва — наблюдением за различными типами проверенных покупателей и подозрительными временными отметками — вы сможете сделать это намного лучше, чем если пустите все на самотек.

Примечание автора: следите за имитаторами. Сайты онлайн-обзоров ведут постоянную борьбу с фальшивыми отзывами. Мы должны к ней присоединиться. Ведь имитаторы подрывают нашу уверенность в ценности информации, которую мы ищем.

Существует группа людей, очень хорошо знающих о средствах автоматического влияния, и регулярно и умело их использующих в собственных целях. Во время каждой встречи они просят других удовлетворить их потребности и добиваются потрясающего успеха.

Секрет их успеха кроется в том, как они озвучивают свои просьбы и насколько хорошо владеют инструментами влияния в рамках социального окружения. Иногда им хватает одного правильно подобранного слова, которое способно привести в действие мощную психологическую установку и запустить запись с автоматическим поведением. Будьте уверены, манипуляторы быстро научатся извлекать выгоду из вашей склонности автоматически реагировать в соответствии со своими стереотипами.

Помните мою подругу — владелицу ювелирного магазина? Хотя в первый раз она получила прибыль случайно, прошло не так уж много времени, как она начала эксплуатировать стереотип «дорогой = лучший» регулярно и преднамеренно. Теперь во время туристического сезона она сначала пробует ускорить продажу труднопродаваемых изделий, значительно повышая их цены. По ее утверждениям, такое повышение очень рентабельно.

Когда такой стереотип воздействует на ничего не подозревающих отдыхающих, как часто и случается, — все заканчивается получением огромной прибыли. И даже если прием не сработал, подруга всегда может указать на товаре «Скидка» и продать его по начальной стоимости, по-прежнему извлекая выгоду из реакции «дорогой = лучший» на взвинченную цену [7].

Джиу-джитсу

Женщина, использующая джиу-джитсу, обычно минимально задействует собственную силу в борьбе с противником. Вместо этого она эксплуатирует такие естественные аспекты, как сила тяжести, равновесие, импульс, инерция. Если женщина знает, как и когда заставить их действовать, она в состоянии нанести поражение физически более сильному противнику.

То же самое можно сказать о тех, кто задействует средства автоматического влияния. Они заставляют работать за себя силу данных средств, почти не прилагая собственных усилий.

Подобная особенность процесса дает умельцам огромное дополнительное преимущество — способность манипулировать незаметно. Их жертвы обычно считают, что согласились под влиянием естественных сил, а не человека, извлекающего выгоду от этого согласия.

Например, в человеческом восприятии существует принцип контраста, влияющий на то, как мы видим различие между двумя вещами, представленными одна за другой. Проще говоря, если вторая вещь чуть отличается от первой, мы склонны считать, что данное отличие намного больше, чем есть на самом деле. Так, когда мы сначала поднимем легкий предмет, а затем тяжелый, то второй нам кажется гораздо тяжелее, чем если бы мы подняли его, не поднимая до этого легкий.

Принцип контраста признан психофизикой и применяется ко всем видам восприятия.

Если мы следим за весом и за обедом оцениваем количество калорий в еде, то чизбургер *покажется* нам куда более калорийным (на 38%, как указано в одном исследовании), если сначала оценим калорийность салата.

Точно так же, если мы разговариваем с красавицей на вечеринке и к нам подойдет некрасивая женщина, последняя покажется нам менее привлекательной, чем на самом деле.

Как предупреждают некоторые исследователи, видя нереально привлекательных людей в популярных средствах массовой информации (актеры, модели), мы становимся менее удовлетворенными внешностью доступных романтических партнеров вокруг [8].

А вот таким способом я знакомил с контрастом восприятия своих студентов на занятиях. Каждый по очереди садился перед тремя ведрами — с холодной водой, с горячей и с водой комнатной температуры. После того как студент опускал одну руку в ведро с холодной водой, другую — в ведро с горячей, я просил его одновременно опустить обе руки в теплую воду.

Взгляд, выражающий удивление и замешательство, говорил сам за себя. Обе руки находились в одном и том же ведре, но та, которая раньше была в холодной воде, ощущала, будто теперь находится в горячей, а та, которая была в горячей — будто теперь находится в холодной. А это значило, что та же самая вещь — в данном случае вода комнатной температуры — может восприниматься совершенно по-разному в зависимости от характера предшествующей ситуации. Аналогичным образом может меняться и восприятие других вещей, таких как оценки в колледже. Посмотрите на письмо студентки университета ее родителям, которое оказалось у меня несколько лет назад.

Рисунок 1.3. Контраст восприятия студента колледжа

Дорогие мама и папа!

Уехав в колледж, я крайне безалаберно относилась к написанию писем. И теперь вот сожалею о своей неосмотрительности. Надо было написать вам раньше. Но прежде чем продолжите читать, пожалуйста, присядьте. Хорошо?

А теперь приступим.

Сейчас я неплохо справляюсь. Вскоре после моего приезда в нашем общежитии случился пожар, и мне пришлось выпрыгнуть из окна. В итоге я заработала перелом черепа и сотрясение мозга. Но

сейчас уже все в порядке. Я провела в больнице всего две недели и теперь я вижу почти нормально, а голова болит только раз в день. К счастью, пожар и мой прыжок засвидетельствовал работник бензоколонки, расположенной рядом с общежитием. Именно он вызвал пожарную службу и скорую помощь. Он также навещал меня в больнице, и, поскольку мне негде было жить, он пригласил меня разделить с ним его квартиру. Это просто комната в подвале, но она довольно милая. Он очень хороший парень, и мы по уши влюбились друг в друга и планируем пожениться. У нас еще нет точной даты свадьбы, но это будет до того, как моя беременность станет заметна.

Да, мама и папа, я беременна. Я знаю, как сильно вы мечтаете стать бабушкой и дедушкой, и знаю, что вы будете рады ребенку и дадите ему ту же любовь и нежную заботу, которую вы дарили мне, когда я была маленькой. Причина, по которой мы откладываем свадьбу, состоит в том, что у моего парня небольшая инфекция, которая мешает нам сдать наши добрачные анализы крови, и я по неосторожности подхватила ее от него.

Теперь, когда я ввела вас в курс дела, хочу сказать, что пожара не было, как и сотрясения мозга, и перелома черепа, я не лежала в больнице и не беременна, не помолвлена, не инфицирована, и у меня нет парня. Но я получила двойку по американской истории и пятерку по химии, и хочу, чтобы вы адекватно восприняли эти оценки.

Ваша любящая дочь, Шэрон.

Примечание автора: *Шэрон, возможно, и не знаток американской истории, но пятерка по психологии ей обеспечена.*

Само собой, настолько действенное средство влияния не останется неиспользованным.

Его значительное преимущество состоит в том, что оно не только работает, но и остается фактически незаметным. Хороший тому пример — розничная торговля одеждой.

Предположим, в фешенебельный магазин мужской одежды заходит человек и говорит, что хочет купить костюм-тройку и свитер. Будь вы продавцом, что бы показали ему прежде все-

го с целью заставить его потратить максимум денег? Магазины одежды учат персонал сначала продавать более дорогие вещи. Хотя здравый смысл вроде бы подсказывает обратное: если покупатель только что потратил много денег на костюм, захочет ли он потратиться еще и на свитер?

Торговцам виднее. Они ведут себя, опираясь на принцип контраста: продайте сначала костюм, и, когда придет время посмотреть на свитеры, даже дорогие, их цена не покажется слишком высокой по сравнению с ценой костюма.

Тот же самый принцип применим и в ситуации, когда человек хочет купить аксессуары — рубашку, туфли, ремень — к новому костюму. Вопреки здравому смыслу, реальность работает по принципу контраста.

Продавцам намного выгоднее предлагать сначала дорогой товар не только для того, чтобы извлечь выгоду за счет принципа контраста, но и потому, что, если так не сделать, данный принцип сработает против них. Если предложить недорогой товар, а затем дорогой, то последний покажется еще дороже, а это едва ли нужно большинству торговых организаций.

Поэтому, если можно заставить воду в ведре казаться горячее или холоднее в зависимости от температуры предыдущей воды, можно и цену одного и того же товара заставить казаться выше или ниже в зависимости от цены ранее представленного.

Контраст в восприятии умело используют не только продавцы одежды. Я столкнулся с основанной на нем же техникой, когда тайно изучал тактику уговоров покупателей, принятую в риелторских компаниях.

Чтобы научиться азам, однажды в сопровождении одного из риелторов я поехал показывать дома потенциальным покупателям. Риелтор — назовем его Фил — обязался дать мне некоторые советы, которые помогли бы мне во время стажировки.

Я быстро заметил, что всякий раз, когда Фил начинал показывать новым клиентам потенциальные объекты продажи, он начинал с пары не слишком презентабельных. Когда я спросил его, зачем он так делает, он рассмеялся. Данные объекты, по его словам, являлись «подставной» недвижимостью.

Компания специально предлагала одно-два обветшавших здания по завышенной цене. Они предназначались не для продажи,

а только для показа, чтобы «настоящие» объекты выиграли от сравнения с ними.

Не все риелторы использовали «подставные» здания, но Фил к ним не относился. Он признался, ему нравилось наблюдать, как загораются глаза у клиентов, когда он показывал им дом, который действительно хотел продать, после тех обветшавших зданий. «Дом, который я для них наметил, воспринимался действительно потрясающим после того, как они сначала взглянули на пару развалюх».

Автомобильные дилеры тоже используют принцип контраста. Они сначала договариваются о цене и потом начинают предлагать покупателю одну за другой дополнительные опции. После заключения сделки на пятнадцать тысяч долларов сотня-другая, необходимая для покупки какой-нибудь мелочи вроде автоприемника, кажется почти пустяком. То же самое верно и в отношении аксессуаров вроде тонированных стекол, двойных зеркал бокового вида, «белобоких» автопокрышек или особой отделки.



Рисунок 1.4. «Звездная идея»
Существует целая вселенная применений принципа контраста.
Житель Нью-Йорка

Хитрость состоит в том, чтобы предлагать дополнительные опции отдельно друг от друга, тогда их небольшая стоимость воспринимается незначительной по сравнению с уже установленной гораздо более значимой ценой за все авто. Как ветеран автомобильных покупок могу вам поведать: зачастую небольшая первоначальная цена на авто взлетала до небес после добавления всех этих кажущихся недорогими опций. И когда клиент, стоя с подписанным контрактом в руке, пытается понять, что произошло, и не находит виноватых, кроме себя самого, автодилер стоит рядом и улыбается понимающей улыбкой мастера джиу-джитсу.

ДОКЛАД ЧИТАТЕЛЯ 1.2

От студента бизнес-школы Чикагского университета

Ожидая посадки на рейс в аэропорту О'Хара, я услышал объявление, что рейс переполнен и, если пассажиры захотят сесть на более поздний самолет, им будет выплачена компенсация ваучером на сумму десять тысяч долларов! Конечно, эта преувеличенная сумма оказалась шуткой. Ее целью было рассмешить людей. Так оно и случилось. Но когда затем было раскрыто реальное предложение (ваучер на двести долларов), желающих не оказалось. Дежурному агенту пришлось дважды поднять предложение, сначала до трехсот, а затем до пятисот долларов, прежде чем он нашел добровольцев. В тот момент я читал вашу книгу и понял, что, хотя он и заставил посетителей посмеяться, в соответствии с принципом контраста он просто облажался. Он устроил все так, что, по сравнению с десятью тысячами, пара сотен баксов казалась сущими пустяками. Смех обошелся ему слишком дорого. А заодно и его авиакомпании.

Примечание автора: есть какие-либо идеи о том, как дежурный агент мог использовать принцип контраста в своих интересах, а не во вред? Например, он мог начать с шутливого предложения за два доллара, а затем раскрыть истинную — и теперь гораздо более привлекательную — сумму в двести долларов. И тогда, я почти уверен, он обеспечил бы себе и смех, и добровольцев.

КОРОТКО О ГЛАВНОМ

- Этологи, изучающие поведение животных в естественной среде, заметили, что у многих видов оно часто проявляется в виде жестких механических моделей. Их называют паттернами фиксированного действия, и они схожи с некоторыми автоматическими реакциями человека. Паттерны автоматического поведения, как правило, запускаются одной определенной особенностью. Данная функция триггера чаще всего полезна, так как позволяет человеку быстро выбрать правильное ответное действие без необходимости тщательно анализировать всю информацию о ситуации.

- Преимущества быстрого реагирования — эффективность и экономичность. Оно позволяет сохранить время, энергию и умственные способности. Но у него есть и недостатки — очевидность и уязвимость. Когда человек реагирует только на часть доступной информации, увеличивается вероятность ошибки, особенно при автоматическом, неосознанном ответе, которая возрастает еще больше, если другие люди пытаются извлечь выгоду, с помощью триггерных функций стимулируя желаемое поведение в неподходящее время.

- Процесс побуждения (когда одного человека побуждают выполнить просьбу другого человека) строится на человеческой склонности к автоматическому короткому реагированию. Большинство из нас выработали набор индивидуальных триггерных особенностей для реакции на побуждение, и каждый из них может послужить рычагом влияния, чтобы заставлять людей соглашаться с запросами.

- Контраст восприятия тоже является рычагом влияния в некоторых практиках побуждения. Преимущество его использования заключается в том, что оно обычно остается незамеченным.

ГЛАВА 2

ПРАВИЛО ВЗАИМНОГО ОБМЕНА:

СТАРЫЕ ДОБРЫЕ ВЗАИМНЫЕ УСТУПКИ... И УСТУПКИ

Пусть твоя рука не будет протянута, чтобы получить, и отведена назад, когда ты должен будешь отплатить.

— Екклезиаст 4:30—31

Несколько лет назад один университетский профессор провел небольшой эксперимент. Он послал рождественские открытки нескольким совершенно незнакомым людям. Хотя он и ожидал хоть какой-то ответной реакции, отклик оказался поразительным — ему стали приходить праздничные открытки от людей, которые никогда с ним не встречались и не слышали о нем. Подавляющее большинство ответивших на открытку даже и не поинтересовались личностью отправителя. Они получили его праздничную открытку — *щелк, жжж* — и тут же автоматически послали открытку в ответ.

Пусть и небольшое по масштабам, это исследование прекрасно иллюстрирует, как работает одно из самых мощных средств влияния — правило взаимного обмена.

Правило гласит: необходимо обязательно возвратить другому человеку то же, что мы от него получили.

Если женщина оказала нам услугу, мы должны оказать ей услугу взамен. Если мужчина прислал нам подарок на день рождения, мы тоже должны одарить его в день рождения. Если пара пригласила нас на вечеринку, следует пригласить ее на одну из вечеринок к себе.

Не давайте себя обмануть! Это может привести к значительным изменениям в поведении. Исследователи, работающие с благотворительными организациями по сбору средств в Соединенном Королевстве, обращались к инвестиционным банкирам, когда те приходили на работу. Они просили о крупном благотворительном пожертвовании — о зарплате за полный рабочий день, в некоторых случаях превышающей тысячу долларов. Примечательно, что, если просьбе предшествовал подарок в виде небольшой коробки конфет, взносы увеличивались более чем вдвое.

Данное правило распространяется даже на национальное поведение. Великая хартия вольностей 1215 года использовала его, чтобы определить, как в начале войны государства должны обращаться с торговцами из вражеской страны: «Если наши люди там в безопасности, их граждане тоже должны быть в безопасности на нашей земле». То есть, основываясь на правиле взаимности, мы обязаны отплатить за полученные услуги, подарки, приглашения и т. д. И данная установка настолько глубоко внедрилась в нашу жизнь, что фраза «я вам крайне обязан» стала синонимом слова «спасибо» не только в английском, но и в других языках мира.

Правило взаимного обмена и сопровождающее его чувство признательности широко распространены в человеческой культуре. Многочисленные исследования позволяют социологам, например Элвину Гуднеру, уверенно заявить, что нет такого общества людей, где бы не существовало подобного правила. Оно не только повсеместно, но и проникло в общение любого рода. Вполне возможно, что развитая система обязательств, вытекающая из правила взаимного обмена, — уникальная характеристика человеческой культуры.

Знаменитый археолог Ричард Лики считает, что именно система взаимного обмена сделала нас людьми. «Мы люди, потому что наши предки научились делиться пищей и навыками под влиянием почитаемой сети обязательств», — говорит он. Этнографы Лайонел Тайгер и Робин Фокс рассматривают данную «сеть обя-

зательств» как уникальный адаптивный механизм человеческих существ, благодаря которому стало возможным разделение труда, обмен разнообразными товарами и услугами (из-за чего появились мастера в конкретном деле) и создание системы взаимозависимостей, объединивших индивидуумов в эффективные группы.

Именно ориентация на будущее, присутствующая в чувстве признательности, важна для возникновения социального прогресса, описанного Тайгером и Фоксом. Широко распространенное и горячо поддерживаемое чувство признательности оказало огромное влияние на социальную эволюцию человечества, так как подразумевало: один человек отдает другому нечто (например, пищу, усилия, заботу), веря в то, что это не пройдет даром.

Впервые в эволюционной истории один индивидуум поделился с другим определенной частью своих ресурсов, фактически не теряя ничего. В результате снизились естественные запреты на трансакции, которые должны возникать, когда человек отдает другому что-то свое. Стали возможны сложные и скоординированные системы помощи, дарения подарков, защиты и торговли, что принесло огромную пользу обществам, обладавшим ими. Поэтому неудивительно, что благодаря таким адаптивным последствиям для культуры правило взаимности глубоко внедрилось в наше сознание в процессе социализации, через который мы все проходим [1]. Пусть даже продолжительность таких обязательств небезгранична и желание отплатить со временем угасает.

Я не знаю лучшей иллюстрации того, насколько мощно и глубоко могут проникать в будущее обязательства взаимного обмена, чем удивительная история о пяти тысячах долларов помощи, которые в 1985 году курсировали между Мексикой и доведенным до нищеты народом Эфиопии.

В 1985 году Эфиопия имела полное право объявить себя самой страдающей и обездоленной страной в мире. Ее экономика была разрушена после многолетней засухи и гражданской войны. Система поставок продовольствия практически не существовала. Жители тысячами умирали от болезней и голода. Поэтому я не удивился, узнав о пяти тысячах долларов, направленных Мексикой в эту отчаянно нуждающуюся страну.

Однако я помню, как остолбенел, когда прочитал газетную заметку, в которой говорилось, что деньги были возвращены. Пред-

ставители эфиопского Красного Креста отправили их в помощь жертвам землетрясения, произошедшего в том году в Мехико.

Мой недостаток и одновременно профессиональное качество — всякий раз, когда я озадачен каким-то аспектом человеческого поведения, у меня возникает желание его исследовать. В данном случае я узнал все подробности данной истории. На мое счастье, журналист, который, как и я, был изумлен поведением эфиопов, попросил последних объяснить ему, почему так вышло.

Ответ, который он получил, красноречиво подтвердил правило взаимного обмена: несмотря на крайнюю нужду, испытываемую Эфиопией, она послала деньги Мексике, потому что в 1935 году Мексика оказала помощь Эфиопии, когда та была оккупирована Италией. Я по-прежнему удивлялся, но уже не был озадачен. Потребность ответить взаимностью перевесила огромные культурные различия, громадное расстояние, страшный голод и личные интересы. Проще говоря, спустя полстолетия, несмотря на все противодействующие силы, признательность победила.

Если подобный случай кажется вам единственным в своем роде, возможно, объяснимым какой-то уникальной особенностью эфиопской культуры, я расскажу про еще один, изначально весьма загадочный.

В 2015 году, в возрасте девяноста четырех лет, известный британский издатель лорд Артур Джордж Вайденфельд организовал операцию «Безопасное убежище», в ходе которой христианские семьи были спасены из контролируемых ИГИЛ[1] ближневосточных регионов и перевезены в другие страны. Хотя наблюдатели отнеслись к операции благожелательно, они раскритиковали ее ограниченность, задавая вопрос, почему эта «божественная» помощь не распространилась на другие религиозные группы, такие как друзы, алавиты и езиды, находящиеся под аналогичной угрозой на тех же территориях.

Возможно, лорд Вайденфельд действовал во благо своих собственных христианских братьев? Но дело в том, что он был евреем.

[1] Непризнанное государство и международная исламистская суннитская террористическая организация, действующая преимущественно на территории Сирии и Ирака фактически с 2013 года как непризнанное квазигосударство с шариатской формой правления и штаб-квартирой в сирийском городе Ракка. Запрещена на территории РФ.

Он приехал в Англию в 1938 году на поезде «Киндертранспорт», на котором христианские общества вывозили еврейских детей, спасая их от нацистских преследований в Европе. Объясняя свои действия, он сказал: «Я не могу спасти мир, но... я могу вернуть долг христианам от лица евреев». Правило взаимности в действии [2].

ДОКЛАД ЧИТАТЕЛЯ 2.1

От сотрудника штата Орегон

Во время моего обучения моя наставница сказала мне, что работать на нового босса будет просто счастьем, потому что он очень хороший и щедрый человек. Он всегда дарил ей цветы и другие подарки по разным поводам. Но она решила уволиться, потому что собиралась завести ребенка. В противном случае, я уверена, она оставалась бы на этой работе еще много лет.

Я работаю на этого босса уже шесть лет и испытываю ровным счетом то же самое. Он дарит мне и моему сыну подарки на Рождество, а также никогда не забывает купить что-то на день рождения. Прошло более двух лет с тех пор, как я достигла вершины своей квалификации, после которой невозможно повышение заработной платы. Мне уже некуда продвигаться по службе, и единственная возможность — пройти необходимый тест и повторно подать заявку на перевод в другой отдел или найти другую работу в частной компании. Но я понимаю, что не хочу ни того, ни другого. Мой босс скоро достигнет пенсионного возраста. И, может, я все-таки решусь сменить работу после того, как он уйдет на пенсию, но сейчас я чувствую себя обязанной остаться, так как он всегда добр ко мне.

Примечание автора: я поражен, какими словами читательница описывает текущие варианты трудоустройства. Она «решится» перейти на другую работу только после того, как ее босс уйдет на пенсию? Похоже, его обычная доброта взрастила в ней чрезмерное чувство долга, из-за которого она отказывалась найти более высокооплачиваемую должность. Урок для менеджеров, желающих привить лояльность и верность сотрудникам! Но есть и более важный урок. Для всех нас. Мелочи не покажутся мелочами, когда связаны с глав-

ными правилами жизни, такими как принцип взаимности. См. Мартин, Голдштейн и Чалдини (2014) для описания пятидесяти мелких вещей, которые оказывают большое влияние на поведение человека.

Как работает это правило

Общество извлекает действительно существенное конкурентоспособное преимущество из правила взаимного обмена и, соответственно, следит за тем, чтобы его члены соблюдали данное правило и верили в него. Каждого из нас учат придерживаться его, каждый знает о социальных санкциях и порицании, которые ждут любого, кто его нарушит. Ярлыки, приклеиваемые к такому человеку, резко негативны — лодырь, неблагодарный, нечестный делец.

Поскольку повсеместно существует негативное отношение к тем, кто только берет и не отдает взамен, мы часто идем на все, чтобы не оказаться в числе таких людей. Именно поэтому нас «разводят» те, кто пытается извлечь пользу из чувства признательности.

Чтобы понять, как правило взаимного обмена может эксплуатироваться теми, кто видит в нем источник влияния, каковым он, безусловно, и является, разберем эксперимент профессора Денниса Ригана из Корнеллского университета.

Участник эксперимента оценивал вместе с другим испытуемым качество некоторых картин. Однако второй оценщик — назовем его Джо — только изображал испытуемого, а на самом деле был помощником доктора Ригана.

Эксперимент проводился в двух вариантах. В одном случае Джо оказывал небольшую услугу настоящему испытуемому, о которой тот его не просил. Во время короткого перерыва он

на пару минут выходил и возвращался с двумя бутылками кока-колы, объясняя: «Я спросил профессора, могу ли я купить колу, и он разрешил, поэтому я купил одну бутылку и для вас тоже».

В другом случае Джо не оказывал испытуемому никаких услуг, а просто возвращался после двухминутного перерыва с пустыми руками. В остальном Джо вел себя одинаково.

Позже, когда оценка заканчивалась и экспериментатор уходил, Джо просил испытуемого оказать услугу ему. Он говорил, что продает лотерейные билеты, в которых разыгрывался новый автомобиль, и если продаст много, то сможет выиграть приз в пятьдесят долларов. Джо просил испытуемого купить несколько билетов по двадцать пять центов за штуку: «Любое количество, чем больше, тем лучше».

Главное открытие этого исследования касается количества билетов, приобретенных у Джо в двух разных ситуациях. Без сомнения, Джо продал больше билетов тем испытуемым, которым ранее оказал услугу. Очевидно, чувствуя себя обязанными ему, они купили у него в два раза больше билетов, чем те, кому он не оказывал услуг.

Хотя исследование Ригана представляет из себя довольно простую демонстрацию того, как работает правило взаимного обмена, оно иллюстрирует и несколько важных характеристик данного правила, которые помогают понять, как его можно использовать.

Всеобъемлющее правило

Одна из причин, почему правило взаимного обмена можно настолько эффективно использовать в качестве инструмента для получения чужого согласия, — его всеобъемлемость. Оно обладает удивительной силой, зачастую заставляющей утвердительно ответить на просьбу, которая, несомненно, была бы отклонена, если бы не чувство признательности.

О том, что сила данного правила порой перебивает влияние других факторов, определяющих, будет исполнена просьба или нет, свидетельствуют результаты второго эксперимента Ригана.

Помимо исследования того, как правило взаимного обмена влияет на получение согласия, Ригана интересовало и то, как симпатия к человеку влияет на желание выполнить его просьбу.

Чтобы определить, как хорошее отношение к Джо подействовало на решение испытуемых купить лотерейные билеты, Риган попросил их заполнить несколько тестов, оценивающих степень симпатии к Джо. Затем, когда результаты тестов соотнесли с количеством купленных билетов, выяснилось, что испытуемые покупали у Джо тем больше билетов, чем сильнее он им нравился. Но только один этот факт едва ли сможет кого-нибудь удивить.

Многие и так считают, что люди с большей готовностью окажут услугу тому, кто им симпатичен. Однако эксперимент Ригана выявил, что связь между симпатией и согласием не имела никакого значения в ситуации, когда испытуемые получали от Джо бутылку колы. Для тех, кому Джо оказал услугу, симпатия к нему не имела никакого значения: они чувствовали, что обязаны отблагодарить его, и делали это. Испытуемые, которые указали, что Джо им не нравится, купили столько же билетов, сколько и те, кому он был симпатичен.

Правило взаимного обмена оказалось настолько сильным, что подавляло влияние другого фактора — симпатии к просящему, — который обычно влияет на наше согласие.

Подумайте о скрытом смысле. Люди, которых мы обычно недолюбливаем — сомнительные или навязчивые торговцы, неприятные знакомые, представители странных или непопулярных организаций, — существенно увеличат свои шансы на то, что мы станем угождать им, если перед тем, как просить о чем-то, они окажут нам небольшую любезность.

Возьмем относительно недавний пример. Во время военного участия Соединенных Штатов в борьбе с талибами[1] в Афганистане сотрудники разведки постоянно сталкивались со значи-

[1] Исламистское радикальное религиозно-политическое военизированное движение, запрещённое во многих странах мира, в том числе на территории Российской Федерации.

тельной проблемой влияния. Им часто требовалась информация от местных жителей о деятельности и местонахождении талибов. Но, само собой, афганцы в большинстве своем не торопились ее предоставлять по двум причинам. Во-первых, они боялись мести талибов. Во-вторых, многие питали сильное отвращение к присутствию Соединенных Штатов в Афганистане.

Однажды сотрудник ЦРУ, разговаривая с патриархом одного племени, заметил, что тот словно был истощен двумя своими ролями. Он являлся не только вождем племени, но и мужем для четырех жен намного младше его. Во время своего следующего визита офицер пришел с небольшим подарком, который незаметно вложил в руку старейшины. Это были четыре таблетки виагры — по одной на каждую жену. «Сила» подарка проявилась, когда он вернулся неделю спустя, и вождь предложил ему огромное количество информации о передвижениях талибов и маршрутах снабжения.

Я имел аналогичный, хотя и менее важный личный опыт несколько лет назад. При перелете в другую страну мне досталось место у прохода в ряду из трех кресел. Несмотря на то что такой расклад меня более чем устраивал, я поменялся местами с мужчиной у окна, который сказал, что испытывает клаустрофобию из-за того, что окажется прижат к стене на пять часов. Мужчина выразил глубокую благодарность. Обычно такого рода услуги пусть и нежелательны, но слишком тривиальны, чтобы о них беспокоиться (хотя я действительно предпочитал место у прохода). Я сказал: «О, уверен, вы сделали бы то же самое для меня». Он заверил меня, что так и есть.

Остальная часть полета прошла потрясающе. Двое мужчин рядом со мной начали разговор, который показал, как много у них общего. В прошлом оба жили в Атланте, являлись поклонниками НАСКАР, а также коллекционерами оружия и имели схожие политические взгляды. И все же всякий раз, когда у человека в проходе находилось, что предложить нам — кешью, жвачку, газету — он в первую очередь обращался ко мне, иногда в обход своего нового приятеля. Я помню, как подумал: «Ого, не имеет значения, с кем он сидит рядом или имеет больше общего. Он был мне обязан, и это имело решающее значение».

Если бы сейчас я давал совет человеку, который только что получил благодарность за значимую услугу, я бы предостерег

его от минимизации этой услуги. Не используйте заезженные фразы, которые ослабляют влияние правила взаимности: «Ничего страшного», «Даже не думайте об этом» или «Я бы сделал это для кого угодно». Лучше сохраните это (честно заслуженное) влияние, сказав что-то вроде: «Послушайте, я знаю, что вы сделали бы для меня то же самое». И вы точно не прогадаете [3].

ДОКЛАД ЧИТАТЕЛЯ 2.2

От деловой женщины из штата Нью-Йорк

Как корпоративный секретарь в бизнес-компании в Рочестере, штат Нью-Йорк, я обычно работаю в дневную смену. Однако однажды вечером я задержалась допоздна, чтобы закончить важную работу. Стоило мне выехать со своего парковочного места, как машина заскользила по льду и в итоге застряла в небольшом овраге. Было поздно, холодно и темно, и все работники моего офиса уже ушли. Но тут появился сотрудник из другого отдела и отбуксировал меня на чистую дорогу.

Примерно через две недели, поскольку я занималась кадровыми вопросами, мне стало известно, что этого же сотрудника уволили за серьезное нарушение политики компании. Толком не зная этого человека, я все же взяла на себя смелость и обратилась от его имени к президенту компании. По сей день, хотя все больше людей сомневаются в нем, я чувствую себя в долгу перед этим человеком и готова заступиться за него.

Примечание автора: личностные характеристики человека менее значительно повлияли на решение читательницы помочь ему, чем тот простой факт, что он помог ей. *Нажми и беги.*

Различные организации научились использовать силу небольшого дара, чтобы стимулировать нужные им действия. Отправка денежного подарка (например, серебряного доллара или чека на пять долларов) в конверте с анкетой значительно увеличивает шансы, что она будет заполнена и возвращена, по сравнению

с предложением той же денежной суммы в качестве вознаграждения постфактум. Как показало одно исследование — примерно в два раза. Или, как обнаружили работники индустрии питания, маленький подарок в виде конфеты или мятной жвачки вместе со счетом значительно увеличивает чаевые. В ресторане, посещаемом иностранными туристами, так происходило независимо от национальности гостей.

Мои коллеги Стив Дж. Мартин и Хелен Мэнкин провели небольшое исследование в ряде ресторанов McDonald's, расположенных в Бразилии и Колумбии, показывающее, как влияют на последующий заказ бесплатные презенты. В одной половине мест дети получали воздушный шар, когда выходили из ресторана. В другой половине — когда входили. Общая сумма по семейному чеку выросла на 25%, когда воздушный шар выдавался на входе. Причем на 20% увеличились покупки кофе — напитка, который дети вряд ли заказывают. Почему? Чтобы уравнять ситуацию: подарок моему ребенку — это подарок мне [4].

EBOX 2.1



Примечание автора: в 2011 году, чтобы отпраздновать свое сорокалетие, компания Starbucks прикладывала бесплатные онлайн-ваучеры к подарочным картам. Клиент, принимающий ваучер, должен был *поблагодарить* компанию в социальных сетях. Подробное обсуждение того, как принцип взаимности работает в социальных сетях, см. в разделе https://vimeo.com/137374366.

P.S.: ваучеры были не только бесплатными, и потому задействовали принцип взаимности, но и имели ограниченную доступность, то есть использовали принцип дефицита, отдельную силу которого мы рассмотрим в главе 6.

Политика

Политика — еще одна сфера, в которой работает правило взаимного обмена. Его тактика появляется на каждом уровне.

Высшие чиновники действуют по системе «ты мне — я тебе», обмениваясь оказанными услугами, что создает в среде политиков действительно странные союзы. Если один из избранных нами чиновников голосует по какому-то законопроекту несвойственным ему образом, возможно, это продиктовано желанием отблагодарить создателя законопроекта. Политических аналитиков поражала способность Линдона Джонсона проводить так много программ через Конгресс в начале своего правления. Даже члены Конгресса, которые, по предварительным прогнозам, были решительно против его предложений, голосовали за них.

При ближайшем рассмотрении политологи выяснили, что причина подобного крылась не столько в политическом опыте Джонсона, сколько в огромном количестве услуг, оказанных им другим законодателям за время многолетнего пребывания у власти в Палате представителей и Сенате. Став президентом, он за короткое время действительно смог принять очень много законов, попросив об ответных услугах.

Интересно, что той же причиной можно объяснить трудности, возникшие у Джимми Картера, продвигавшего программы через Сенат в начале правления, хотя тогда демократы имели подавляющее большинство и в Палате представителей, и в Сенате. Картер вышел не из влиятельных кругов Капитолийского холма. Проводя свою кампанию, он непрестанно подчеркивал свое «невашингтонское» происхождение, говоря, что никому и ничем не обязан. Как раз этим и объясняется большая часть возникших у него трудностей, ведь никто из законодателей не был *ему* ничем обязан.

Мы можем наблюдать общепризнанную эффективность правила взаимного обмена, когда корпорации или частные лица стараются преподнести подарки или оказать услуги лицам, наделенным судебной и законодательной властью. Недаром существует целый ряд юридических ограничений против подобных подарков и услуг. Накопленные обязательства часто лежат в основе официально заявленного намерения поддержать популярного кандидата. И только взглянув на списки компаний и организаций, спонсирующих предвыборные кампании *обоих* главных кандидатов на важные посты, можно отчетливо прочесть их мотивы.

На скептика, требующего прямых доказательств компенсации, ожидаемой политическими спонсорами, наверняка произвело бы впечатление удивительное признание Роджера Тамраза на слушаниях в Конгрессе по реформе финансирования избирательных кампаний. Когда его спросили, считает ли он, что получил достойную отдачу от вклада в размере трехсот тысяч долларов, он улыбнулся и ответил: «Думаю, в следующий раз я выделю уже шестьсот тысяч».

Честность такого рода редко встречается в политике. По большей части те, кто дает и берет, стройным хором опровергают, что взносы на кампанию, бесплатные поездки и билеты на Суперкубок влияют на мнение «добросовестных правительственных чиновников». Как настаивал глава одной лоббистской организации, нет причин для беспокойства, потому что «эти [правительственные чиновники] — умные, зрелые, искушенные мужчины и женщины на вершине своей карьеры, обученные быть проницательными, критичными и бдительными».

Конечно, политики с ним согласны. Регулярно мы слышим, как они провозглашают полную независимость от чувства долга, которое влияет на всех остальных. Один из представителей моего собственного штата не оставил места для сомнений, описывая свою ответственность перед дарителями подарков: «Это дает им точно то же, что и всем остальным: ничего». Извините, но, как ученый, я посмеюсь над этим.

«Добросовестные» ученые знают лучше. И одна из причин, по которой они знают лучше, заключается в том, что эти «умные, зрелые, искушенные мужчины и женщины, достигшие вершин

своей [научной] карьеры», оказались столь же восприимчивы к данному процессу, как и все остальные.

Возьмем случай из медицинских споров, связанных с безопасностью блокаторов кальциевых каналов — класса лекарств от сердечных заболеваний. Одно исследование показало, что 100% ученых, которые выступили в поддержку лекарств, тоже получили предварительную поддержку (бесплатные поездки, финансирование исследований или трудоустройство) от фармацевтических компаний. В то же самое время только 37% тех, кто критиковал лекарства, получили подобного рода предварительную поддержку.

Если даже ученые, «склонные благодаря обучению быть проницательными, критичными и бдительными», поддаются настойчивому потоку обмена, то чего ожидать от политиков?

Журналисты из новостного агентства Associated Press, которые наблюдали за представителями Конгресса США, получавшими больше всего денег от групп с особыми интересами по шести ключевым вопросам в течение одного цикла кампании, обнаружили, что эти представители более чем в семь раз чаще голосовали за группу, которая внесла *больше всего* денег на их кампании. В результате данные группы выигрывали в 83% случаев.

Такой же результат был получен в ходе исследования американских законодателей, которые были членами комитетов по разработке налоговой политики и получали крупные взносы от корпоративных доноров. У компаний-доноров впоследствии значительно снизились налоговые ставки.

Избранные и назначенные должностные лица часто считают, что имеют право не соблюдать общие правила. Например, правила парковки и тому подобное. Но потакать им в этом тщеславии, когда речь заходит о правиле взаимности, не только глупо, но и безответственно [5].

История международных переговоров полна примеров того, как взаимные обмены превращали потенциально опасные конфликты в мирные решения. Но, наверное, ни одно из них не является столь исторически важным, как соглашение о взаимных уступках, которое, возможно, и спасло мир, но по политическим причинам не получило признания.

22 октября 1962 года температура холодной войны между Соединенными Штатами и Советским Союзом почти достигла точки кипения. В телеобращении президент Джон Ф. Кеннеди объявил, что американские самолеты-разведчики подтвердили следующую информацию: российские ядерные ракеты под прикрытием отправлены на Кубу и нацелены на Соединенные Штаты. Он приказал советскому лидеру Никите Хрущеву забрать ракеты, объявив о морской блокаде судов, перевозящих дополнительные ракеты на Кубу, до тех пор, пока установленные ракеты не будут удалены. Хрущев ответил, что его корабли, направляющиеся на Кубу, проигнорируют это «откровенное пиратство». Более того, любая попытка усилить блокаду будет рассматриваться как агрессивный акт, который приведет к войне.

Причем это была угроза не просто войны, а ядерной войны, которая, по оценкам, могла уничтожить треть человечества. В течение тринадцати дней, когда два лидера угрожающе смотрели друг на друга, народы мира жили надеждой. Пока один из них, Хрущев, не моргнул, подчинившись непреклонному стилю переговоров Кеннеди, и согласился отправить свои ракеты домой.

По крайней мере, я слышал именно эту историю о том, как закончился карибский ракетный кризис. Но рассекреченные записи и документы того времени создают совершенно другую картину. «Победа» Кеннеди была обусловлена не его негибкой позицией на переговорах, а скорее его готовностью вывести американские ракеты «Юпитер» из Турции и Италии *в обмен* на то, что Хрущев вывезет ракеты с Кубы. Просто Кеннеди поставил условие окончательного соглашения, чтобы ракетный компромисс держался в секрете. Он не хотел, чтобы считали, будто он уступил Советам. Какая жестокая ирония, но в течение многих лет и даже сегодня фактор, который «спас мир» — сила взаимного обмена, — так и остался недооценен. А причиной победы считается фактор — нежелание идти на компромисс, — который вполне мог мир разрушить [6].

Вне политической сферы преимущества подхода «давай и бери» по сравнению с подходом «не отступай» к переговорам отражены в отчете социального психолога Ли Росса о двух братьях (двоюродных братьях самого Росса), которые владеют в Канаде крупной



Рисунок 2.1. «Отступление в ущелье Кастро»
Эта политическая карикатура того времени отражает широко распространенную интерпретацию того, как закончился карибский ракетный кризис: Хрущев отступил перед нежеланием Кеннеди идти на компромисс с противоборствующим государством. Но на самом деле все было наоборот. Надвигающуюся термоядерную угрозу устранил великий компромисс, в ходе которого обе стороны удалили свои ядерные ракеты.
Библиотека Конгресса, авторское право принадлежит Карлу Хубенталю.

компанией по поставкам домашних животных со скидкой. Братьям приходится договариваться о складских помещениях в нескольких городах, где распространяется их продукция. Вот что говорит один из них: «Поскольку я точно знаю, какова справедливая цена хранения в каждом из городов, моя стратегия — сделать справедливое предложение и никогда не отклоняться от него на переговорах. Именно поэтому все наши переговоры ведет мой брат».

Не-такой-уж-бесплатный образец

Безусловно, сила правила взаимного обмена работает и в торговле. Хотя число возможных примеров велико, давайте рассмотрим ряд известных случаев, касающихся «бесплатных образцов» товара.

Как и вся маркетинговая технология, раздача бесплатных образцов имеет длинную и успешную историю. Обычно их раздают потенциальным клиентам, чтобы те могли ознакомиться с продукцией и решить для себя, нравится она им или нет.

Несомненно, желание производителя познакомить публику с качеством производимого товара вполне законно. Но прелесть бесплатного образца состоит в том, что он воспринимается как подарок и задействует правило взаимного обмена. Как настоящий мастер джиу-джитсу, рекламщик, раздающий бесплатные образцы, подключает силу признательности, скрытую в подарке, при этом притворяясь простым невинным информатором, рассказывающим о товаре.

Исследователи решили изучить паттерны покупок клиентов, которые либо получали, либо не получали бесплатную конфету при входе, на примере одного из кондитерских магазинов Южной Калифорнии. Подарок повысил вероятность покупки получателями на 42%. Конечно, вполне возможно, такое увеличение



Рисунок 2.2. Буэнос-начос

Некоторые производители продуктов питания больше не ждут, пока покупатели придут в магазин, чтобы предоставить им бесплатные образцы.

© Алан Кэри/The Image Works

не вызвано стремлением отплатить взаимностью, а покупателям просто очень понравилось то, что они попробовали, поэтому они и решили купить еще. Но давайте посмотрим на ситуацию более пристально.

Получившие подарок не покупали больше именно тех конфет, которые пробовали, они покупали любые виды конфет в большем количестве. По-видимому, даже если им не особенно нравились конфеты, которыми их угощали, люди все равно чувствовали себя обязанными отплатить тем же, купив хоть *что-нибудь*.

Излюбленное место для раздачи бесплатных образцов товара — универсамы, в которых покупателям часто предлагают на пробу небольшие кубики разных сортов сыра или мяса. Многие люди не в состоянии, отведав наколотый на зубочистку кусочек продукта, вернуть улыбающемуся рекламщику пустую палочку и уйти как ни в чем не бывало. Они чувствуют себя обязанными купить хотя бы немного, даже если товар не особенно впечатлил их.

В книге Ванса Паккарда «Скрытые мастера уговаривать» описывается весьма успешная разновидность такого маркетинга. Автор рассказывает, как однажды продавец из штата Индиана, выставив на продажу сыр и пригласив посетителей магазина самостоятельно отрезать бесплатный кусочек и пробовать его, всего за несколько часов продал тысячу фунтов продукта!

EBOX 2.2



© Роберт Чалдини/Influence At Work

Примечание автора: в этом онлайн-предложении мы видим две причины, по которым бесплатный образец может сработать эффективно: (1) бесплатная глава дает возможность принять более обоснованное решение; и (2) подаренная глава заставляет клиентов чувствовать себя более обязанными сделать это. Мне посчастливилось познакомиться с автором книги, и когда я спросил его, на какую из двух причин он делал ставку в своей рекламе, он сказал, что думал только о первой. Я знаю, что он в общем-то честный парень, но как психолог я также осведомлен, что люди часто верят в то, во что предпочитают верить. Так что я не совсем убежден его признанием.

Еще один вариант продажи с помощью бесплатных образцов товара используется корпорацией Amway — быстрорастущей компанией, которая производит и продает хозяйственные товары и предметы личной гигиены через обширную общенациональную сеть коммивояжеров, торгующих поквартирно.

Компания, еще несколько лет назад ютившаяся в полуподвальном помещении, а сейчас разросшаяся до невероятных размеров, с годовым оборотом продаж в почти девять миллиардов долларов, предоставляет клиентам бесплатные образцы товаров в комплекте, называемом БАГ (BUG). Данный набор продукции — бутылочки с полирующей жидкостью для мебели, стиральный порошок или шампунь, дезодорант, инсектицид или жидкость для мытья окон — доставляется клиенту на дом в специально оформленной упаковке или же просто в полиэтиленовом пакете.

В специальном руководстве для сотрудников Amway рекомендуется оставлять БАГ у потенциального покупателя «на 24, 48 или 72 часа, бесплатно и без всяких обязательств со стороны клиента. Просто скажите, что хотите, чтобы он попробовал эти средства... От такого предложения никто не может отказаться».

По истечении срока представитель Amway возвращается и собирает заказы на понравившуюся продукцию. Поскольку за такой короткий срок лишь немногим удается израсходовать абсолютно все содержимое даже одного флакона, сотрудник компании забирает оставшееся и несет следующему клиенту, проживающему

поблизости. И процесс повторяется. У многих представителей Amway в районе одновременно курсирует несколько комплектов БАГ.

Конечно, теперь мы понимаем, что клиент, воспользовавшись продуктами из комплекта БАГ, попался в ловушку правила взаимного обмена. Многие чувствуют себя обязанными и заказывают уже опробованные и частично израсходованные товары. И конечно, корпорация Amway осознанно использует это, за счет комплекта БАГ значительно увеличивая объем продаж. Сообщения региональных дистрибьюторов, отсылаемые головной компании, буквально кричат об этом.

«Невероятно! Мы никогда не видели такого ажиотажа. Продукция раскупается практически моментально, а мы ведь еще только начали. Местные дистрибьюторы берут с собой комплект БАГ, и у нас наблюдается колоссальное увеличение продаж», — от дистрибьютора штата Иллинойс. «Самая фантастическая коммерческая идея в истории! В среднем клиенты покупают примерно половину комплекта БАГ, если берут его на пробу. Одним словом, потрясающе! Мы никогда не видели подобной реакции за все время своей работы», — от дистрибьютора Amway в штате Массачусетс.

Дистрибьюторы Amway, похоже, озадачены — рады, но озадачены — поразительной силой комплекта БАГ. Ну а мы с вами подобному уже не удивляемся.

Правило взаимного обмена влияет и на многие ситуации межличностного характера, в которых и речи не идет ни о деньгах, ни о торговом обмене.

Вот одна захватывающая история, подтверждающая действенность правила взаимного обмена. Одна женщина спасла себе жизнь, не предложив «дар», а отказавшись от него и соответственно от сопутствующих этому дару тяжких обязательств. Звали ее Диана Луи из Джоунстауна, Гайана.

В ноябре 1978 года Джим Джоунс, правитель страны, призвал всех своих сограждан совершить самоубийство, и большинство безропотно повиновались приказу, выпив приготовленный для

них ядовитый напиток. Но Диана Луи ослушалась приказа правителя и ушла из города в джунгли. Она поступила так потому, что в свое время, когда ей было особенно тяжело, отказалась принять помощь. Во время тяжелой болезни она не взяла предложенное ей пропитание, объяснив это так: «Я знала, что как только он предоставит мне привилегии, то сразу завладеет мной. Я не хотела быть ему обязанной хоть чем-нибудь».

Возможно, ошибка преподобного Джоунса заключалась в том, что он слишком хорошо обучил мисс Луи Священным Писаниям, особенно Исходу 23:8 — «И не принимай даров, ибо дар ослепляет имеющих зрение и извращает слова праведных» [7].

Персонализация посредством кастомизации

Несмотря на впечатляющую мощь правила взаимности, существует набор условий, которые еще больше усиливают его возможности: когда первый подарок настраивается и, следовательно, персонализируется под текущие потребности или предпочтения получателя.

Моя подруга-консультант рассказала мне, как она использует персонализированные подарки, чтобы ускорить оплату счетов за свои услуги медлительным клиентом, печально известным в отрасли тем, что на эту оплату у него уходит шесть месяцев.

Некоторое время назад вместе со своим счетом она начала посылать ему небольшой подарок — пакет высококачественных канцелярских принадлежностей, небольшую коробку конфет, карточку Starbucks — и почти сразу обнаружила, что задержка оплаты сократилась вдвое. Совсем недавно она приложила персональную открытку с произведением современного искусства из местного художественного музея. А это именно та категория искусства, которой, как она знает, увлекается клиент. Теперь моя подруга клянется, что ее счета оплачиваются почти сразу. Коллеги в ее отрасли впечатлены и хотят знать, как она добилась подобного. Но она до сих пор держит все в секрете.

Помимо кастомизации в соответствии с предпочтениями, выбор в соответствии с текущими потребностями получателя также может усилить влияние подарка. Что доказывает исследование, проведенное в одном из ресторанов быстрого питания.

Некоторых его посетителей тепло встречали, стоило им только войти. Других тепло встречали и предлагали в подарок милый брелок для ключей. По сравнению с посетителями, не получившими подарка, получившие покупали на 12% больше еды — все в соответствии с общим правилом взаимности. Третью группу посетителей тепло встречали и угощали небольшой порцией йогурта. Несмотря на то что розничная стоимость йогурта равнялась стоимости брелка, количество приобретаемых блюд увеличилось еще больше — до 24%. Почему? Потому что посетители приходили сюда поесть, и соответствие подарка потребностям имело значение.

Некоторое время назад мой коллега Брайан Ахерн прислал мне статью из журнала, описывающую шок, который испытал высокопоставленный руководитель глобальной сети отелей, ознакомившись с результатами дорогостоящей программы собственной компании «Безупречный опыт работы с клиентами». Самые высокие оценки отелям ставили не гости, чье пребывание не было омрачено ничем, а те, кто столкнулся с проблемой обслуживания, оперативно исправленной персоналом.

Такой результат можно объяснить несколькими причинами. Например, если гости видят, что организация эффективно исправляет ошибки, они становятся более уверенными в будущих сделках. Вполне возможно, но я считаю, здесь действует и другой фактор. Когда проблема исправляется, гости воспринимают это как «особую персонализированную помощь», которую персонал изо всех сил старается предоставить. Тогда, в силу правила взаимности, отель становится заслуживающим чего-то особенного взамен — более высоких оценок и лояльности.

Я часто рассказываю об удивительном откровении данного руководителя и своих объяснениях, выступая на деловых конференциях. На одной из них я получил подтверждение моего мнения, когда генеральный менеджер курортного отеля, в котором я выступал, встал и рассказал об инциденте, произошедшем в тот день. Одна гостья хотела поиграть в теннис с двумя маленькими детьми, но пара детских ракеток, которые имелись в отеле, уже использовалась. Поэтому генеральный директор попросил сотрудника съездить в местный магазин спортивных товаров, купить еще одну пару и доставить ее гостье в течение двадцати минут.

Позже женщина заглянула в кабинет генерального директора и сказала: «Я только что забронировала номера в вашем отеле на всех своих родственников для празднования Дня независимости. И все из-за того, что вы сделали для меня».

Интересно, не правда ли? Если бы дополнительные детские ракетки нашлись с самого начала, их наличие не рассматривалось бы как подарок или услуга, которые заслуживают особой благодарности и лояльности в виде дополнительных клиентов. Но ведь на самом деле ракетки не так уж и сильно повлияли на опыт пребывания гостьи в отеле.

Я убежден, что именно уникальная настроенность реакции на ошибку позволяет воспринимать ее как индивидуальный подарок или услугу. Эта особенность задействует рычаги правила взаимности, и мы испытываем повышенную удовлетворенность и лояльность, которые, как это ни парадоксально, проистекают из оплошности. Короче говоря, без проблем люди чувствуют себя не так хорошо, как тогда, когда их от этих проблем освободили [8].

Правило, которое навязывает ненужные долги

Ранее мы установили — согласно правилу взаимного обмена любые незнакомцы, странные или вызывающие у нас неприязнь люди, первыми оказавшие нам услугу, резко увеличивают свои шансы на то, что позднее мы выполним их просьбу. Однако существует и другая особенность данного правила, делающая возможной подобную уступку. Любой человек, оказавший нам непрошеную услугу, нажимает на спусковой крючок нашей признательности.

Правило взаимного обмена предполагает, что мы должны отвечать другим людям действиями, подобными тем, которые они совершили для нас, но оно не требует от нас просить полученного, чтобы затем чувствовать себя обязанными. Например, американская организация ветеранов-инвалидов сообщила, что раньше отклик на письма с призывами о пожертвовании составлял приблизительно 18%. Но когда к почтовым отправлениям стали прикреплять непрошеный простенький подарок (например, наклейку), отклик почти удваивался и достигал 35%. Это не значит, что у нас не должно возникнуть сильное желание от-

благодарить за оказанную непрошеную услугу, это значит, что для того, чтобы появилось такое ощущение, необязательно просить об услуге.

Так для чего обществу необходимо правило взаимного обмена? Оно выстраивает взаимные отношения между отдельными индивидами так, чтобы один человек мог начать их без опасения безвозвратно лишиться чего-либо, так как оказанная непрошеная услуга вызывает ощущение обязательства. А взаимные отношения приносят исключительную пользу обществу, содействуют его укреплению и развитию. Следовательно, общество стремится гарантировать исполнение данного правила.

Поэтому не стоит удивляться, что влиятельный французский антрополог Марсель Мосс, описывая социальное давление, окружающее процесс дарения подарков в человеческой культуре, заявил: «Существует обязанность давать, обязанность получать и обязанность воздавать».

Хотя воздаяние — сущность правила взаимного обмена, именно обязанность получать значительно упрощает возможность злоупотреблять правилом. Обязанность получать уменьшает нашу свободу выбора, кому мы желаем воздать, отдавая власть в чужие руки.

Давайте еще раз разберем пару приведенных ранее примеров, чтобы понять, как работает данный процесс.

Сначала вернемся к исследованию Ригана, в котором услуга, заставлявшая испытуемых покупать у Джо вдвое больше лотерейных билетов, не запрашивалась ими.

Джо уходил из комнаты по своему желанию и возвращался с бутылкой кока-колы для себя и для испытуемого. Ни один из испытуемых не отказался от принесенной колы.

Легко понять, почему отказаться от любезности Джо становилось неловко: он уже потратил деньги; безалкогольный напиток действительно пришелся весьма кстати, тем более Джо купил его и себе; было бы невежливо отклонить услугу. Однако получение колы породило ощущение признательности, которое отчетливо проявилось, когда Джо сказал, что хочет продать несколько лотерейных билетов.

Заметьте здесь важную асимметрию — по-настоящему свободен в действиях только Джо. Именно он выбирал форму перво-

начальной услуги и форму ответной услуги. Конечно, можно предположить, что испытуемый ответит отказом на оба предложения. Но сделать это весьма непросто. Отрицательный ответ в обоих случаях потребовал бы открытого неповиновения сложившимся в обществе благоприятным представлениям о правиле взаимного обмена, с которыми хорошо знаком «мастер джиу-джитсу» Джо.

О способности нежелательных подарков порождать чувство обязанности знают самые разные организации. Сколько раз каждый из нас получал небольшие подарки по почте — письма, поздравительные открытки, брелоки для ключей — от благотворительных агентств, просящих о пожертвованиях? Только в прошлом году я получил пять таких писем: два от групп ветеранов-инвалидов, а остальные от миссионерских школ или больниц. В каждом послания были похожи.

То, что прилагалось к письму, считалось подарком от организации, а любые деньги, которые я бы послал, воспринимались бы не платой, а ответным подношением. Как было написано в письме одной миссионерской организации, за пакет поздравительных открыток, который мне прислали, не надо платить, он предназначался для того, чтобы «поощрить вашу доброту». Выйдя за рамки очевидных налоговых преимуществ, мы поймем, почему организациям выгодно, чтобы открытки считались подарком, а не товаром.

Существует достаточно сильное общественное давление, заставляющее человека что-то отдавать в обмен на подарок, даже непрошеный, но не существует подобного давления, вынуждающего приобретать что-то ненужное [9].

ДОКЛАД ЧИТАТЕЛЯ 2.3

От студента колледжа

В прошлом году, возвращаясь домой на каникулы в День благодарения, я воочию ощутил силу взаимности, когда у меня лопнула шина. Женщина в форме медсестры остановила свою машину и вызвалась отвезти меня домой. Я несколько раз повторил, что мой дом находится в двадцати пяти милях отсюда и в противополож-

ном направлении. Но женщина все равно помогла мне и не взяла с меня денег. Ее отказ создал неловкое, дискомфортное чувство, которое обычно обсуждают в Influence.

Последующие дни вызвали беспокойство также и у моих родителей. Правило взаимности и дискомфорт, связанный с невозвращенным долгом, стали причиной легкого невроза. Мы пытались установить ее личность, чтобы послать ей цветы или подарок, но безрезультатно. Если бы наши поиски увенчались успехом, я думаю, мы бы дали этой женщине почти все, о чем она ни попросила бы. Не найдя другого способа избавиться от обязательства, моя мать в конце концов прибегла к единственному оставшемуся методу. В своих молитвах за обеденным столом в День благодарения она просила Господа вознаградить женщину небесной помощью.

Примечание автора: данный доклад не только демонстрирует, что непрошеная помощь может привести к включению правила взаимности, но и указывает на кое-что еще. Обязательства, сопровождающие правило, не ограничиваются лицами, участвующими в предоставлении и получении помощи. Они также касаются членов групп, к которым принадлежат эти лица. Семья студента колледжа не только чувствовала себя в долгу за помощь, которую получил их сын, но и желала «погасить» его, например, помогая родственнику медсестры (исследование Гольдштейна и др., 2007). Дополнительные исследования показывают, что такая групповая взаимность распространяется и на жестокое обращение. Если нам причиняет вред член другой группы, но мы не можем причинить ответный вред лично ему, то с большей вероятностью отомстим кому-то из его группы (Хью-Джонс, Рон и Зултан, 2019).

Правило, которое инициирует неравноценный обмен

У правила взаимного обмена есть еще одна особенность, которая позволяет использовать его для извлечения выгоды. Как это ни парадоксально, но оно, разработанное для содействия равноценному обмену между партнерами, тем не менее используется и для достижения совершенно противоположных результатов, так как требует, чтобы на каждое действие был получен такой же ответ.

Услуга должна оплачиваться услугой: ею нельзя пренебречь и, уж конечно, нельзя ответить нападением. Но в рамках установленных границ для ответного действия допустима значительная гибкость. Небольшая услуга, порождая ощущение обязательства, порой вынуждает оказать гораздо более серьезную услугу в ответ.

Поскольку правило позволяет одному человеку выбирать и форму изначальной обязывающей услуги, и форму ответной услуги, аннулирующей эту обязанность, желающие его использовать в своих интересах могут легко манипулировать нами, вынуждая согласиться на неравноценный обмен.

Обратимся за доказательствами все к тому же эксперименту Ригана. Джо первым преподносил испытуемым кока-колу в качестве подарка, а позже просил их купить у него несколько лотерейных билетов по цене двадцать пять центов за штуку. Но я до сих пор не сказал, что данное исследование проводилось в конце 1960-х, когда цена бутылки колы составляла десять центов.

В среднем испытуемые, получившие напиток за десять центов, покупали у Джо два лотерейных билета, хотя были и купившие семь билетов. Тем не менее даже если учитывать только усредненный результат, мы можем сказать, что Джо провернул замечательную сделку. Прибыль в 500% на инвестированный капитал точно заслуживает уважения!

Но в случае Джо даже подобная прибыль составила всего пятьдесят центов. А может ли правило взаимного обмена привести к более существенной разнице в размере обмениваемых услуг? При определенных обстоятельствах, конечно, может. Вот что мне рассказала одна студентка о дне, который она вспоминает с сожалением:

«Однажды, примерно год назад, у меня заглох автомобиль. Ко мне подошел парень с автостоянки и помог завести машину.

Я поблагодарила его, он улыбнулся, а когда он уходил, я сказала, что, если ему когда-нибудь что-то понадобится, пусть обращается. Приблизительно через месяц парень зашел ко мне и попросил на пару часов мою машину, поскольку его автомобиль находился в ремонте. Я чувствовала себя

в некоторой степени обязанной, но сомневалась, так как купила машину недавно, а парень был слишком юным на вид. Позже я узнала, что он был несовершеннолетним и не имел страховки. Но я одолжила ему автомобиль, и он разбил его».

Как могло случиться, что умная молодая женщина согласилась одолжить новую машину практически незнакомому человеку (да к тому же еще и несовершеннолетнему) только потому, что он месяцем ранее оказал ей небольшую услугу? Почему вообще небольшая первоначальная услуга подчас влечет за собой более значимую ответную услугу?

Одна из причин явно связана с ощущением обязательства. Большинству из нас неприятно быть обязанным кому-либо. Обязательства ложатся на нас тяжелым грузом, от них хочется поскорее избавиться.



Рисунок 2.3. Обмен чувством вины

Даже самые скупые люди чувствуют давление правила взаимности. Оно также используется работниками ресторанов для увеличения чаевых. Одно исследование показало, что официанты, которые давали посетителям конфету вместе со счетом, увеличили свои чаевые на 3,3%. Если они давали по две конфеты каждому гостю, чаевые увеличивались на 14% (Strohmetz et al., 2002).

Мультфильм © Марк Паризи/offthemark.com

Нетрудно определить, где находится источник данного чувства. Договоренности взаимного обмена очень важны в человеческих социальных системах, и наше воспитание заставляет нас чувствовать себя некомфортно, если мы кому-то чем-то обязаны. Если мы проигнорируем необходимость ответить на чью-то любезность, то нарушим цикл взаимного обмена и уменьшим вероятность того, что наш благодетель в будущем окажет нам еще услуги. Ни то, ни другое не служит интересам общества. Поэтому мы с детства приучены испытывать дискомфорт, находясь под бременем обязательств. Только поэтому мы подчас соглашаемся оказать большую услугу, нежели та, которую оказали нам, просто затем, чтобы сбросить с себя психологическое бремя долга. Как говорит японская пословица: «Нет ничего дороже того, что дается бесплатно».

Но существует и другая причина. Людей, которые нарушают правило взаимного обмена, принимая услуги от других, но даже не пытаясь ответить тем же, в обществе не любят. Исключение составляет ситуация, когда человеку не позволяют ответить обстоятельства или отсутствие возможностей. Однако в большинстве случаев общество негативно относится к тем, кто не подчиняется диктату правила взаимного обмена. «Неблагодарная свинья», «не платящий долгов» — подобных ярлыков люди старательно избегают. Они настолько нежелательны, что иногда мы соглашаемся на неравный обмен, чтобы уклониться от них.

> Внутренний дискомфорт совместно с угрозой осуждения ложатся на нас тяжелым психологическим грузом. Поэтому неудивительно, что зачастую мы возвращаем больше, чем получили.

Также неудивительно, что люди часто избегают просьб о необходимой им услуге, если не в состоянии отплатить за нее. Психологическая цена может перевесить материальную потерю. Страх других потерь также может заставить людей отказываться от определенных даров и услуг.

Женщины часто отмечают, что испытывают неприятное чувство долга, когда мужчины вручают им шикарные подарки или платят за дорогостоящий выход в свет. Даже угощение дешевой выпивкой может вызвать ощущение обязанности.

Одна моя студентка выразила это достаточно ясно в письменной работе: «Наученная горьким опытом, я больше не разрешаю парню, с которым встречаюсь, платить за мою выпивку. Я хочу, чтобы никто из нас не чувствовал, что я сексуально обязана».

Исследования подтверждают, что есть основания для подобного беспокойства. Если женщина, вместо того чтобы самостоятельно расплатиться, позволяет мужчине покупать себе выпивку, она автоматически начинает считаться (как мужчинами, так и женщинами) более доступной для него в сексуальном плане.

Правило взаимности применимо к большинству отношений. Однако в своей чистейшей форме — эквивалентный обмен подарками и услугами — оно является излишним и нежелательным в некоторых долгосрочных отношениях, таких как семья или крепкая дружба. Они уже по своей сути поразумевают *готовность предоставить то, что нужно другому, когда это необходимо*. Тут важно не то, кто дал больше, а кто меньше, а то, насколько стороны соответствуют более общему правилу [10].

ДОКЛАД ЧИТАТЕЛЯ 2.4

От американского эмигранта в Австралию

Не так давно мы переехали в Австралию, и моя пятилетняя дочь изо всех сил пыталась адаптироваться к новой культуре и найти новых друзей. На днях, гуляя с мамой по окрестностям, она пыталась оставить «подарки» в почтовых ящиках соседей. Это были просто рисунки, сделанные мелками, а затем сложенные и склеенные в письмо. Я думал, что такие подарки довольно безобидны, и больше беспокоился, что соседи воспримут это как досадную помеху. Я беспокоился, что нас станут называть «Фантомами почтовых ящиков», но тут начали происходить забавные вещи.

В нашем почтовом ящике мы стали находить открытки — настоящие карточки Hallmark, адресованные моей дочери, которые

стоили от трех до пяти долларов за штуку. Затем там начали появляться пакеты со сладостями и маленькими игрушками. Если бы я не читал вашу книгу, то никогда не понял бы этого, но сила взаимности невероятна. Теперь у дочки есть друзья, с которыми она каждый день играет в парке через дорогу.

Примечание автора: мне нравится данный доклад, потому что он ярко демонстрирует пару особенностей правила взаимности, которые мы уже рассмотрели: стремление к взаимности может не только инициировать неравные обмены, но и послужить триггером дальнейших социальных договоренностей. Более того, даже маленькие дети видят в нем способ добиваться таких договоренностей.

Взаимные уступки

Существует еще один способ использовать правило взаимного обмена в своих интересах. Он тоньше, чем оказание человеку любезности и последующая просьба об ответной услуге, и в некоторых случаях гораздо более эффективен, чем прямолинейный подход. По личному опыту я знаю, насколько хорошо срабатывает данная методика.

Как-то раз я прогуливался по улице, и вдруг ко мне подошел одиннадцати- или двенадцатилетний мальчуган. Он представился и сказал, что продает билеты на ежегодное представление бойскаутов, которое состоится в ближайший субботний вечер. Мальчик спросил, не хочу ли я купить несколько билетов по пять долларов за штуку. Но идти на представление бойскаутов мне совсем не хотелось, и я отказался. «Хорошо, — сказал мальчик, — если вы не хотите купить билеты, как насчет больших плиток шоколада? Они всего по доллару за штуку». Я купил пару и тут же осознал, что случилось нечто заслуживающее внимания. Потому что: а) я не люблю шоколад; б) я люблю доллары; в) я остался с двумя ненужными мне шоколадными плитками; г) мальчуган ушел с моими двумя долларами.

Чтобы лучше понять, что же произошло, я отправился в офис и пригласил на совещание помогавших мне исследователей. Об-

суждая ситуацию, мы увидели, как правило взаимного обмена вынудило меня уступить мальчику. Согласно ему человек, который действует по отношению к нам определенным образом, получает право на подобное действие в ответ.

Одно из следствий правила взаимного обмена — обязанность отплатить за полученные услуги. Но есть и другое следствие — необходимость идти на уступку по отношению к уступившему.

Именно в такую ситуацию поставил меня бойскаут. Его просьба купить несколько плиток шоколада по доллару за штуку имела форму уступки с его стороны. А если я признаю диктат правила взаимного обмена, тоже обязан пойти на уступку. Так и произошло: когда мальчуган от большей просьбы перешел к меньшей, я сменил неуступчивость на уступчивость, хотя не нуждался *ни в одной* из предлагаемых им вещей.

Это классический пример того, как средство автоматического влияния может наделить силой просьбу о согласии. Я купил товар не потому, что он мне понравился, а потому, что просьба купить его была представлена так, что задействовала силу правила взаимного обмена. Не имело значения, люблю я шоколад или нет: бойскаут уступил мне — *щелк, жжж*, — и *я* тоже ответил уступкой.

Конечно, тенденция отвечать уступкой на уступку не работает гарантированно во всех ситуациях и по отношению ко всем людям. Ни одно из средств влияния, рассматриваемых в книге, не обладает *такой* силой. Однако в моем обмене с бойскаутом тенденция оказалась достаточно выраженной, и я стал обладателем пары ненужных и чересчур дорогих плиток шоколада.

Почему я ощутил потребность ответить уступкой на уступку? Все объясняется полезностью такой тенденции для общества.

В интересах любой социальной группы — чтобы ее члены работали вместе для достижения общих целей. Но в процессе социального взаимодействия многие люди начинают выдвигать требования, неприемлемые для других. Поэтому общество долж-

но позаботиться о том, чтобы начальные трудновыполнимые условия были отодвинуты ради социально выгодного сотрудничества. Это осуществляется за счет процедур, способствующих компромиссу. Взаимная уступка — одна из таких процедур.

Правило взаимного обмена приводит к ответной уступке двумя путями. Первый очевиден: тот, кому сделана уступка, должен ответить аналогично. Второй путь не столь явный, но чрезвычайно важный. Как и в случаях с услугами, подарками или помощью, обязанность ответить уступкой на уступку способствует заключению социально полезных договоров. При этом гарантируется, что желающего заключить такой договор не будут использовать в чужих интересах. В конце концов, если бы не существовало социальной обязанности отвечать уступкой на уступку, кто бы захотел первым чем-нибудь пожертвовать, рискуя ничего не получить взамен? Правило взаимного обмена позволяет нам чувствовать себя в безопасности, первыми жертвуя своему партнеру, который обязан предложить что-то в ответ.

Отказ, потом отступление

Поскольку правило взаимного обмена управляет процессом достижения компромиссов, начальную уступку можно использовать как часть чрезвычайно эффективной методики получения согласия по принципу «отказ — отступление».

Предположим, вы хотите заставить меня выполнить вашу просьбу. Вам это удастся с большей вероятностью, если вы изначально попросите меня о чем-то более серьезном, на что я, скорее всего, отвечу отказом. Затем попросите меня удовлетворить менее серьезную просьбу, ту самую, выполнения которой вы и добивались.

Если вы умело сформулировали просьбу, я расценю ее как уступку по отношению ко мне и тоже захочу ответить уступкой.

Причем единственная открытая для меня возможность сделать это немедленно — согласиться выполнить вашу вторую просьбу.

Разве не так бойскаут вынудил меня купить у него шоколад? Не было ли его отступление от «пятидолларовой» просьбы к «однодолларовой» искусственным, специально предназначенным для того, чтобы продать товар? Как человек, который до сих пор хранит скаутский значок, искренне надеюсь, что нет.

Но независимо от того, была или нет запланирована последовательность «большая просьба — меньшая просьба», результат одинаков. Методика «отказ — отступление» работает. А значит, ее могут *преднамеренно* применять люди, желающие добиться своих целей.

Сначала посмотрим, как данная тактика может использоваться в качестве надежного средства получения согласия. Затем понаблюдаем, как она применяется. И наконец, рассмотрим малоизвестные аспекты, делающие ее чрезвычайно эффективной.

Как говорилось выше, после встречи с бойскаутом я созвал коллег, дабы разобраться, что со мной произошло и, получается, осознать очевидное. В действительности мы сделали больше. Мы разработали эксперимент для проверки эффективности перехода к нужной просьбе после того, как было отказано в удовлетворении просьбы более серьезной. Он преследовал две главные цели.

Первая цель: мы хотели посмотреть, сработает ли данная тактика в отношении кого-то другого, а не только меня. Так как я вообще склонен попадаться на разные уловки и уступать, нас заинтересовал вопрос, эффективна ли методика «отказ — отступление» в случае достаточно большого количества людей? Если она действительно эффективна, то в будущем ей определенно стоит уделить внимание.

Вторая цель: определить, насколько мощным средством получения согласия она может оказаться. Способна ли данная методика заставить человека удовлетворить действительно серьезную просьбу? Другими словами, должна ли *менее серьезная* просьба, к которой отступает просящий, быть *незначительной*?

Если наше предположение о причинах эффективности методики верно, то вторая просьба необязательно должна быть незначительной, а лишь менее серьезной, чем первоначальная. Мы подозревали, что решающее значение имеет созданная видимость уступки. Поэтому вторая просьба может быть объективно очень

серьезной — но однозначно менее, чем первая, — и методика все равно сработает.

Немного подумав, мы решили испробовать данный инструмент на практике. Мы придумали просьбу, удовлетворить которую, как нам казалось, согласились бы немногие. Выдавая себя за представителей «Молодежной консультационной программы графства», мы подходили к студентам колледжа, гуляющим по кампусу, и спрашивали, не согласятся ли они сопровождать группу несовершеннолетних преступников во время прогулки по зоопарку. Идея бесплатно на несколько часов взять на себя ответственность за группу несовершеннолетних преступников студентам вряд ли могла показаться привлекательной. Как мы и ожидали, подавляющее большинство из них (83%) отказались.

Однако мы получили совершенно другие результаты, когда изменили форму вопроса. Прежде чем предложить студентам бесплатно поработать сопровождающими, мы просили их о более сложной услуге — каждую неделю давать консультации несовершеннолетним преступникам в течение как минимум двух лет. Только после того как студенты отказались удовлетворить такую чрезвычайно экстремальную просьбу (а отказывались все), мы обратились к ним с менее серьезной просьбой — сходить с несовершеннолетними преступниками в зоопарк. Представляя поездку в зоопарк в качестве отступления от первоначальной просьбы, мы добились поразительных успехов. Число студентов, добровольно согласившихся сопровождать группу юных преступников, возросло втрое.

Несомненно, любая стратегия, способная утроить процент уступивших значимой просьбе (в нашем эксперименте 17—50%), будет часто использоваться в разнообразных ситуациях. Так, описанную методику часто используют лица, ведущие переговоры в сфере трудовых отношений. Они начинают с выдвижения крайних требований, выполнения которых вовсе и не ожидают, затем делают серию кажущихся уступок и таким образом добиваются реальных уступок от противоположной стороны. Может показаться, что, чем выше изначальное требование, тем эффективнее процедура, поскольку в этом случае больше возможностей для иллюзорных уступок. Однако это верно лишь до определенного предела.

Исследование методики «отказ — отступление», проведенное в Бар-Иланском университете в Израиле, показало, что, если первоначальные требования слишком трудновыполнимы и выглядят необоснованными, тактика оборачивается против тех, кто ею пользуется. Тот, кто изначально выдвигает слишком высокие требования, выглядит обманщиком и манипулятором. Любое последовательное отступление от совершенно нереалистичной изначальной позиции не воспринимается как подлинная уступка, и поэтому не приводит к ответной [11].

ДОКЛАД ЧИТАТЕЛЯ 2.5

От инженера-программиста из Германии

Окончив университет по специальности «Электротехника» и проработав четыре года в сфере энергетики, я решил бросить работу, последовать зову сердца и начать новую карьеру в области разработки программного обеспечения. Поскольку все мои знания в области программного обеспечения я получил самостоятельно, я начал с должности инженера-программиста в небольшой компании (из десяти человек). Через два года я решил попросить повышения зарплаты. Но проблема состояла в том, что владелец компании никогда раньше не давал надбавок. И вот что я сделал.

Для начала я подготовил своего босса, предоставив ему информацию о своих дополнительных часах работы и, самое главное, о прибыли, которую принес компании. А потом я сказал: «Мне не кажется, что я средний сотрудник. Я делаю больше и хотел бы иметь среднюю рыночную зарплату для моей должности, которая составляет XX, XXX евро в год». (Моя зарплата в то время была на 30% ниже средней.) Он резко ответил: «Нет». Я помолчал пять секунд и сказал: «Хорошо, тогда вы можете дать мне еще XXX евро в месяц и возможность работать один день на удаленке?» И тогда он сказал «да».

Я знал, что он не даст мне среднюю зарплату по рынку. Но чего я действительно хотел, так это получить справедливую зарплату

и хоть раз поработать дома, чтобы проводить больше времени со своей невестой. Я покинул офис с двумя вещами: (1) зарплатой, повышенной на 23%, и (2) новой страстью к играм по принципу «отказ — отступление».

Примечание автора: обратите внимание, как использование тактики отказа, а затем отступления включает еще и действие принципа контраста. Мало того, что первоначальная большая сумма заставляла меньшую казаться отступлением, но и вторая просьба благодаря ей казалась меньшим дополнительным условием.

P. S.: имя этого читателя не фигурирует в списке авторов докладов в начале книги, так как он просил использовать только его инициалы (М. С.).

Взаимные уступки, контраст восприятия и тайна Уотергейта

Мы уже рассмотрели одну из причин эффективности методики «отказ — отступление» — ее связь с правилом взаимного обмена. Но данная стратегия эффективна и еще по двум причинам. Первая имеет отношение к принципу контрастного восприятия, о котором мы говорили в главе 1. Этим принципом, помимо прочего, объясняется желание мужчины потратить на свитер больше денег, чем он планировал, после того как он купил костюм: по сравнению с ценой дорогого предмета цена менее дорогого *кажется* ниже.

> Методика «большая — затем меньшая просьба» также использует принцип контрастного восприятия, заставляя не очень серьезную просьбу казаться еще менее серьезной по сравнению с более серьезной.

Если я захочу, чтобы вы одолжили мне пять долларов, я сделаю так, чтобы просьба показалась вам не слишком существенной, если сначала попрошу дать взаймы десять долларов. Одно из преимуществ данной тактики заключается в том, что, попросив сначала десять долларов, а затем отступив до пяти, я одновременно задействую правило взаимного обмена и принцип контрастного восприятия. Теперь просьба дать взаймы пять долларов не только воспринимается как уступка, на которую следует ответить уступкой, она кажется менее серьезной, чем прямая просьба дать взаймы такую же сумму.

Правило взаимного обмена в сочетании с принципом контрастного восприятия может представлять собой устрашающе мощную силу. Воплощенная в последовательности «отказ — отступление», объединенная энергия этих средств влияния способна привести к невероятным результатам.

Мне кажется, именно ее воздействием можно правдоподобно объяснить один из самых непостижимых инцидентов нашего времени: решение прорваться в уотергейтский офис Демократического национального комитета, результатом которого стал крах президентства Ричарда Никсона. Один из людей, принимавших это решение, Джеб Стюарт Магрудер, услышав о том, что уотергейтские взломщики пойманы, пришел в замешательство и спросил: «Как мы могли быть настолько глупыми?» В самом деле — как?

Чтобы понять, насколько пагубной оказалась для администрации Никсона идея предпринять незаконное вторжение, необходимо рассмотреть несколько фактов.

- Идея принадлежала Дж. Гордону Лидди, отвечавшему за операции по сбору информации для Комитета по перевыборам президента (КПП). Лидди приобрел среди административной верхушки репутацию неадекватного человека, и относительно его здравого смысла и психической стабильности у многих имелись большие сомнения.
- Предложение Лидди являлось крайне дорогостоящим: потребовалось двести пятьдесят тысяч долларов наличными, за которыми невозможно было проследить.
- В конце марта, когда предложение одобрили на совещании директора КПП Джона Митчелла и его помощников Магру-

дера и Фредерика Ла Ру, перспективы победы Никсона на ноябрьских выборах были исключительно высоки. Эдмунд Маски, единственный из заявленных кандидатов, который имел шанс выбить президента из седла, неудачно выступил во время первичных выборов. Все шло к тому, что кандидатом от демократов станет самый проигрышный из представителей — Джордж Макговерн. Победа республиканцев казалась обеспеченной.

- Незаконное вторжение само по себе являлось крайне рискованной операцией, требовавшей участия десяти человек.
- В Демократическом национальном комитете и у его председателя Лоуренса О'Брайена, чей уотергейтский офис предполагалось взломать, чтобы установить там подслушивающие устройства, не имелось никакой информации, способной нанести существенный вред президенту. Они просто не могли заполучить подобную информацию, разве что в случае, если бы администрация сделала что-нибудь очень, очень глупое.

Несмотря на вышеизложенные факты, дорогостоящее, рискованное, бессмысленное и потенциально опасное предложение человека, в чьем здравом уме, как известно, были основания сомневаться, одобрили. Как могло так случиться, что настолько умные и квалифицированные специалисты, как Митчелл и Магрудер, решились на столь глупый поступок?

Возможно, причина заключалась в малообсуждаемом факте: одобренный план стоимостью в двести пятьдесят тысяч долларов являлся не первым предложением Лидди. На самом деле это была значительная уступка с его стороны, отступление от двух предыдущих еще более масштабных предложений. Первое предложение, рассмотренное двумя месяцами ранее на встрече Лидди с Митчеллом, Магрудером и Джоном Дином, требовало одного миллиона долларов. Помимо установления подслушивающих устройств в Уотергейте оно включало оборудованный специальными средствами связи «самолет для преследования», команды взломщиков и охранников, а также яхту с «первоклассными девочками» для шантажа политиков-демократов.

Второй план Лидди, представленный неделей позже, исключал некоторые вещи, и его стоимость была менее пятисот тысяч

долларов. Только когда эти два предложения были отвергнуты Митчеллом, Лидди вынес на рассмотрение, теперь уже Митчелла, Магрудера и Фредерика Ла Ру, третий, «урезанный до предела» план стоимостью в двести пятьдесят тысяч. И на этот раз план — по-прежнему глупый, но в меньшей степени, чем предыдущие, — одобрили.

Таким образом, и меня, известного простофилю, и Джона Митчелла, мудрого и осмотрительного политика, легко вынудили совершить невыгодную сделку, использовав одну и ту же тактику достижения согласия. Только в моем случае это удалось бойскауту, продававшему сладости, а Митчелла одурачил человек, продававший политическую катастрофу.

Если обратиться к свидетельским показаниям Джеба Магрудера, которые, по мнению большинства аналитиков, содержат наиболее достоверный отчет о решающей встрече, на которой план Лидди был окончательно принят, мы обнаружим некоторые любопытные факты. Так, Магрудер сообщает о том, что «проект никого не удовлетворял полностью», но «после грандиозной суммы в один миллион долларов мы подумали, что, возможно, двести пятьдесят тысяч вполне приемлемы. Нам было некомфортно отсылать Лидди ни с чем». Митчелл, считавший себя обязанным «оставить хоть что-нибудь Лидди», по сути дела сказал: «Хорошо, давайте дадим ему четверть миллиона долларов и посмотрим, что он сотворит».

На фоне первоначальных совершенно нереальных просьб эти «четверть миллиона долларов» показались «хоть чем-нибудь», что полагалось отдать в ответ на уступку. А подход Лидди стал самой яркой иллюстрацией методики «отказ — отступление», которую я когда-либо встречал.

«Если бы Лидди сразу заявил нам: “У меня есть план взлома офиса Ларри О’Брайена и установки там электронной аппаратуры для прослушивания”, мы, скорее всего, моментально отвергли бы его идею, — убежден Магрудер. — Вместо этого он пришел к нам с замысловатой схемой приглашения девочек/похищения политиков/нападения на людей/саботажа/установки электронной прослушки. Он сделал вид, что просит целую булку, хотя на самом деле был согласен на ее половину или даже на четверть».

Показательно, что только один член группы, Фредерик Ла Ру,

хотя он в конечном счете и согласился с решением своего босса, высказывал явное недовольство предложением Лидди. Он с очевидным присутствием здравого смысла говорил: «Я не думаю, что стоит так рисковать», — и, должно быть, удивлялся, почему его коллеги Митчелл и Магрудер не разделяют его точку зрения.

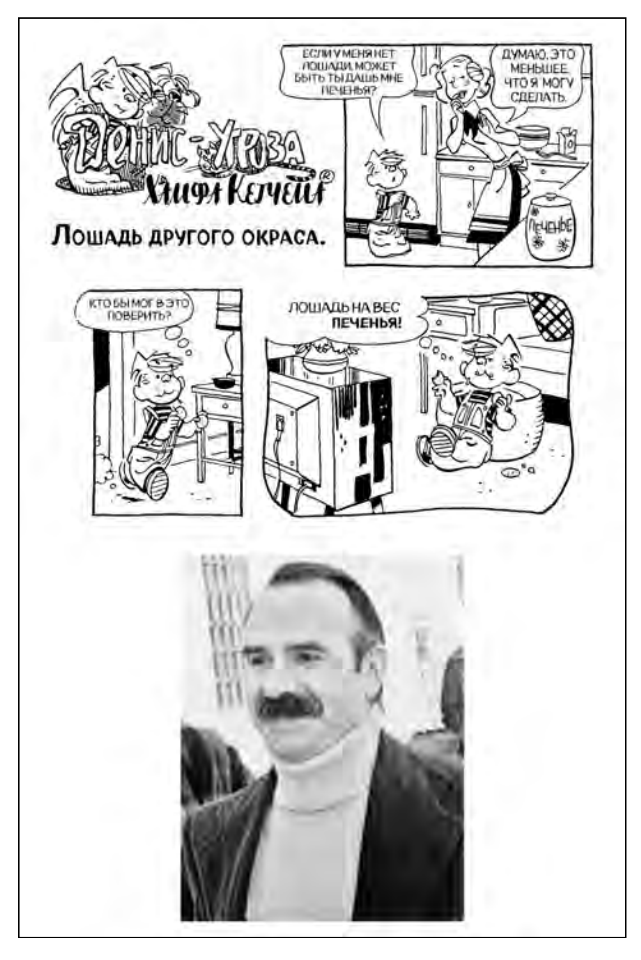


Рисунок 2.4. Г. Гордон — непоседа?
Приводят ли похожие стили к таким же довольным улыбкам? Кажется, что так, кажется, что так.
Мультфильм © Деннис-непоседа/Хэнк Кетчэм и «Field Enterprises»; фото Г. Гордона Лидди: UPI

Хотя, конечно, разность в отношении к плану Лидди со стороны Ла Ру и двух других политиков могла объясняться их многочисленными расхождениями.

Однако очевидно: из всех троих только Ла Ру не присутствовал на первых двух встречах, на которых Лидди излагал свои гораздо более амбициозные планы. Следовательно, только Ла Ру был в состоянии увидеть бесперспективность третьего предложения и прореагировать на него объективно, не подвергаясь, подобно другим, влиянию правила взаимного обмена и принципа контрастного восприятия.

Проклят будь, если сделаешь это, проклят будь, если нет

Я уже отмечал, что методику «отказ — отступление» помимо правила взаимного обмена поддерживают и два других фактора. Один из них — принцип контрастного восприятия. Второй фактор не является психологическим принципом, как два предыдущих, а скорее имеет чисто организационный характер.

Вернемся к недавному примеру. Я хочу занять у вас пять долларов. Начав с просьбы о десяти долларах, я, скорее всего, получу желаемое. Если вы согласитесь удовлетворить первоначальную просьбу, то я вообще получу от вас сумму, в два раза большую. Если же вы отвергнете мою первоначальную просьбу, я могу отступить к просьбе о пяти долларах, которые и хотел получить изначально. Правило взаимного обмена и принцип контрастного восприятия значительно увеличат вероятность успеха. При любом варианте я извлеку выгоду — я выигрываю вершки, а вы теряете корешки.

Но при всей своей эффективности методика «отказ — отступление» имеет и существенные недостатки. Жертвам этой стратегии может не понравиться, что их загнали в угол и вынудили уступить. Такое недовольство может проявиться двумя способами. Во-первых, жертва может отказаться от словесного соглашения, заключенного с просящим. Во-вторых, жертва может потерять доверие к просителю-манипулятору и больше никогда не иметь с ним дела.

Если раз за разом возникает любой из этих вариантов или оба сразу, просящему необходимо серьезно задуматься над целесообразностью использования методики «отказ — отступление». Однако исследования показывают, что такие реакции возникают нечасто. Поразительно, но, похоже, на самом деле они возникают даже *реже*! Прежде чем разбираться, почему так происходит, давайте рассмотрим несколько примеров.

Вот кровь моя, пожалуйста, приходи еще

Исследование, опубликованное в Канаде, проясняет, всегда ли жертва тактики «отказ — отступление» выполняет условия соглашения и удовлетворяет вторую просьбу просящего.

Помимо того, ответили испытуемые «да» или «нет» на запрос работать по два часа в день без оплаты в общественном агентстве по охране психического здоровья, в эксперименте также определялось, действительно ли они выполняли обещанное. Как и следовало ожидать, при озвучивании более серьезной первоначальной просьбы (добровольно проработать по два часа в неделю в центре хотя бы в течение двух лет) процент согласившихся удовлетворить менее серьезную просьбу, озвученную в виде отступления, оказался выше (76%), чем при озвучивании сразу менее серьезной просьбы (29%). Причем процент явившихся из тех, кто *добровольно* согласился поработать, также был выше в случае использования методики «отказ — отступление» (85% против 50%).

В ходе другого эксперимента выяснялось, вызывает ли методика «отказ — отступление» у «жертв» ощущение, что ими манипулируют, способное заставить их отказаться от любой последующей просьбы.

Студентов колледжа попросили принять участие в ежегодной донорской кампании и сдать пинту крови. В одной группе испытуемым сначала предлагали сдавать по пинте крови через каждые шесть недель в течение минимум трех лет. Других испытуемых просто просили однократно сдать пинту крови. Тех, кто соглашался сдать пинту крови и в назначенное время появлялся в донорском пункте, спрашивали, готовы ли они оставить номера телефонов, чтобы им можно было позвонить, если возникнет

необходимость получить их кровь снова. Почти все студенты, которые пришли сдать кровь в результате применения методики «отказ — отступление», согласились стать донорами снова (84%), в другой группе согласие дали менее половины студентов, явившихся в донорский пункт (43%). Даже в контексте оказания услуг в будущем методика «отказ — отступление» работала весьма эффективно.

Сладкие тайные побочные эффекты

Как ни странно, но тактика «отказ — отступление» побуждает людей не только соглашаться с просьбой, но и удовлетворять ее и, в конце концов, соглашаться на удовлетворение будущих просьб. Что же заставляет людей, которых обманным путем вынудили дать согласие, продолжать соглашаться?

Чтобы ответить на данный вопрос, необходимо внимательнее взглянуть на суть методики — акт «отступления» просящего от начальных позиций. Мы уже убедились: пока люди не начинают воспринимать какую-либо уступку как явный трюк, они склонны уступать.

> Но мы пока еще не рассмотрели малоизвестную пару позитивных побочных эффектов акта отступления: усиление чувства ответственности у «жертвы» и ее удовлетворенность заключаемым соглашением.

Именно такие «приятные» побочные эффекты позволяют данной методике побуждать людей выполнять заключенные соглашения и соглашаться на них в дальнейшем.

Желательные побочные эффекты подробно изучались в нескольких исследованиях. Один эксперимент, проведенный социальными психологами в Калифорнийском университете, оказался особенно показателен.

Испытуемому предлагалось договориться с оппонентом, как разделить определенную сумму денег, выданную экспериментаторами. Причем сразу ставилось условие, что, если соглашение не будет достигнуто, денег не получит никто.

Неизвестный испытуемому оппонент на самом деле являлся ассистентом экспериментаторов. Его заранее инструктировали, как следует торговаться. К некоторым испытуемым оппонент предъявлял максимально жесткое первое требование (забрать себе почти все деньги) и упорно настаивал на нем. При работе со второй группой испытуемых оппонент начинал с более скромного требования, которое также было несправедливым, и тоже категорически отказывался сдвинуться с занятой позиции. А при работе с третьей начинал с максимально жесткого требования, но постепенно отступал к более скромному.

Результаты данного эксперимента позволили сделать три важных вывода, которые помогли понять, почему методика «отказ — отступление» настолько эффективна.

Во-первых, третья стратегия, по сравнению с двумя первыми, принесла человеку, который ею пользовался, больше всего денег. Но подобный результат не слишком удивителен, если учесть ранее рассмотренные нами свидетельства, насколько сильна тактика «большая — затем меньшая просьба».

Поразительны *два других вывода*.

Ответственность. Испытуемые, имевшие дело с оппонентом, использовавшим стратегию отступления, чувствовали наибольшую ответственность за исход сделки.

Уступка просящего не только заставляла жертв данной методики говорить «да» чаще, но также ощущать большую ответственность за окончательные условия соглашения. Таким образом становится объяснима поразительная способность методики «отказ — отступление» заставлять людей выполнять обязательства. Человек, который чувствует ответственность за условия контракта, как правило, стремится их выполнять.

Удовлетворение. Хотя в среднем испытуемые отдавали большую часть денег оппоненту, применявшему стратегию уступок, люди, против которых она была направлена, оказывались весьма

удовлетворены итогами переговоров. Соглашение, появившееся в результате уступок со стороны другого человека, устраивало обоих. Поэтому теперь мы можем объяснить и вторую, некогда озадачивавшую нас характеристику тактики «отказ — отступление» — способность заставить жертву и дальше соглашаться с обращенными к ней просьбами.

Поскольку тактика использует уступку с целью получить согласие, итоги переговоров удовлетворяют жертву в большей степени. А люди, которых сложившаяся ситуация вполне удовлетворяет, и в дальнейшем станут охотнее соглашаться на подобное.

Как показали два эксперимента, проведенные исследователем потребителей Робертом Шиндлером, чувство ответственности за получение лучшей сделки в розничном магазине привело к большему удовлетворению результатом и большему количеству повторных посещений данного места [12].

ДОКЛАД ЧИТАТЕЛЯ 2.6

От бывшего продавца телевизоров и стереосистем

Некоторое время я работал в крупном розничном магазине в отделе по продажам телевизоров и стереосистем. Дальнейшая карьера зависела от умения продавать сервисные контракты, которые продляли гарантии, предлагаемые розничным продавцом. Как только мне это объяснили, я разработал следующий план, в котором использовалась техника отказа, а затем отступления, хотя в то время я еще не знал ее названия.

Клиенту предлагалось купить контракт на обслуживание на срок от одного до трех лет с момента продажи, но проценты, которые я получал, не зависели от продолжительности гарантии. Понимая, что большинство людей не захотят покупать страховку на три года, на начальном этапе я предлагал клиентам самый длительный и дорогой контракт. Это давало мне прекрасную возможность позже отступить к продлению обслуживания на один год и его относительно небольшой цене. Тем более сам я выигрывал от продаж на любую сумму. Этот метод оказался весьма эффективным,

поскольку я продавал контракты в среднем 70% своих клиентов, которые оказывались очень довольными таким итогом. В то же время другие сотрудники моего отдела делали только около 40% подобных продаж. До сих пор я никому не рассказывал, как мне это удавалось.

Примечание автора: как показывают исследования, тактика «отказ — отступление» увеличивает как количество соглашений с клиентами, так и их удовлетворенность этими соглашениями.

Как сказать «нет»

Сталкиваясь с просящим, который использует правило взаимного обмена, мы оказываемся перед лицом грозного врага. Оказывая на нас давление посредством первоначальной услуги и уступки, он привлекает мощного союзника в борьбе за наше согласие.

На первый взгляд наша участь в подобной ситуации незавидна. Мы вероятнее всего уступим просящему, не устояв перед правилом взаимного обмена. А если откажемся подчиниться, нас ждет сокрушительный удар по глубоко укоренившимся чувствам справедливости и долга. Покориться или страдать от угрызений совести — безрадостная перспектива.

К счастью, существуют и другие варианты. Правильно поняв намерения оппонента, мы можем уйти с поля боя за наше согласие невредимыми, а иногда и более состоятельными, чем раньше.

Важно осознать, что просящий, который использует правило взаимного обмена (или любое другое средство влияния), чтобы получить согласие, на самом деле не наш реальный оппонент.

Он, как мастер джиу-джитсу, вступает в союз с силой, заключенной в правиле взаимного обмена, а затем высвобождает ее, первым оказав нам какую-то услугу или пойдя на уступку. Наш настоящий противник — это правило. Если мы не собираемся подчиняться ему, то должны постараться лишить его энергии.

Отказ от правила

Как можно нейтрализовать силу правила взаимного обмена? Оно слишком широко распространено, чтобы от него получилось уклониться, и слишком действенно, чтобы суметь легко преодолеть его влияние. Поэтому главное — воспрепятствовать его активизации. Мы сможем избежать конфронтации с данным правилом, не позволив просящему изначально задействовать его силу против нас, отказавшись от первоначальной услуги или уступки просящего. Но, весьма вероятно, это нам не удастся. Данная стратегия работает лучше в теории, чем на практике.

Главная проблема заключается в том, что, когда такое предложение делается впервые, трудно определить, насколько оно честное и не представляет ли собой попытку использовать нас в своих интересах.

Если мы всегда станем предполагать худшее, то не сможем получать пользу от услуг или уступок, предлагаемых людьми, которые не намерены эксплуатировать правило взаимного обмена.

Один мой коллега с негодованием вспоминал, как жестоко уязвил чувства его десятилетней дочери человек, грубо отказавшийся от ее бескорыстного подарка в стремлении уклониться от правила взаимного обмена. Во время школьного праздника девочке поручили подарить по цветку каждому гостю. Но первый же человек, к которому она подошла, зарычал на нее: «Держи

это при себе». Не зная, что делать, девочка протянула ему цветок снова и услышала сердитый вопрос: «И что я должен дать взамен?» Когда школьница нерешительно ответила: «Ничего. Это подарок», гость недоверчиво посмотрел на нее, сказал, что знает «эту игру», и быстро ушел.

Опыт оказался таким болезненным, что девочка больше ни к кому не могла подойти. Пришлось освободить ее от задания — а ведь она с воодушевлением собиралась его выполнить.

Трудно сказать, кто больше виноват в данной ситуации: бесчувственный гость или манипуляторы, использовавшие его автоматическую склонность отвечать услугой на услугу до тех пор, пока он не стал реагировать автоматическим отказом.

Независимо от того, кого вы сочтете в большей степени заслуживающим осуждения, вывод напрашивается один. Нам всегда будут встречаться действительно щедрые люди и люди, предпочитающие честно играть по правилу взаимного обмена, а не эксплуатировать его. И они, несомненно, окажутся оскорблены чьим-то последовательным отказом принять их помощь или услугу, что может привести к социальным разногласиям и изоляции. Следовательно, политика категорического отказа неблагоразумна.

Более приемлемо другое решение.

Принимайте интересные предложения других людей, но лишь в чистом виде, а не в том, в котором их представляют. Если человек хочет оказать вам услугу, примите ее, признавая при этом, что вы обязуетесь оказать ему ответную услугу в будущем.

Заключать подобного рода соглашение с другим человеком не значит позволять себя использовать, следуя правилу взаимного обмена. Как раз наоборот. Это значит включиться в «почетную сеть обязательств», хорошо служащую нам на уровне как индивидуальных, так и общественных отношений с самого зарождения человечества.

Однако, если первоначальная услуга является уловкой, трюком, хитростью, предназначенной специально для того, чтобы добиться от вас более серьезной ответной услуги, это совсем другое дело. В данном случае ваш партнер — не благодетель, а спекулянт. И следует ответить на его действия аналогичным образом.

Заметив, что его первоначальное предложение — не услуга, а тактика, направленная на получение нашего согласия, отреагируйте на него соответствующим образом, чтобы освободиться от влияния правила взаимного обмена. Как только вы понимаете, что от вас добиваются согласия, а не хотят оказать услугу, правило взаимного обмена перестает быть союзником манипулятора. Правило гласит, что следует отвечать услугой на услугу, но оно не требует, чтобы услугами отвечали на трюки.

Выкуривание врага

Рассмотрим конкретный пример.

Предположим, вам звонит женщина и представляется членом городского комитета пожарной безопасности. Она спрашивает, хотите ли вы познакомиться с правилами пожарной безопасности и получить домашний огнетушитель, причем совершенно бесплатно. Вы заинтересовались и договариваетесь о встрече с одним из инспекторов. Когда инспектор приходит, он отдает вам маленький ручной огнетушитель и начинает проверять ваш дом на предмет пожарной безопасности. Затем он сообщает вам интересную, хотя и пугающую информацию о возможных очагах возгорания, дает оценку пожароопасности дома, а перед уходом предлагает вам установить домашнюю систему противопожарной сигнализации.

Подобный пример вполне правдоподобен. Во многих городах существуют некоммерческие организации, состоящие из сотрудников пожарного департамента, которые в свободное время проводят бесплатные проверки зданий на пожароопасность.

В подобных случаях инспектор явно оказывает вам услугу. В соответствии с правилом взаимного обмена вам захочется оказать ему в будущем ответную услугу. Обмен услугами вполне в духе лучших традиций правила взаимного обмена.

Похожая ситуация, но с другим окончанием, тоже возможна. На самом деле даже более вероятна. Вместо того чтобы уйти, порекомендовав установить систему сигнализации, инспектор начинает убеждать вас в необходимости покупки дорогой системы, производимой компанией, которую он представляет.

Компании, реализующие такие противопожарные системы, часто используют подобный подход. Но, как правило, их системы, пусть и довольно эффективные, стоят чересчур дорого. Уверенные в том, что вам неизвестны розничные цены на аналогичные системы и что вы чувствуете себя обязанными, так как вас обеспечили бесплатным огнетушителем и проверкой, представители компаний убеждают вас сделать немедленную покупку. И, например, в США такие фирмы процветают.

Если вы оказались в похожей ситуации и поняли, что главная цель визита инспектора — продать вам дорогую систему сигнализации, воспользуйтесь простым, но эффективным маневром. Переоцените ситуацию. Отнеситесь ко всему, что вы получили от инспектора — огнетушитель, информацию о пожарной безопасности, сведения о пожароустойчивости дома, — не как к подаркам, а как к уловке. Теперь вы сможете отклонить (или принять) сделанное вам предложение о покупке системы сигнализации без малейшего воздействия правила взаимного обмена.

По справедливости, услугой вы должны отвечать на услугу, а не на элемент торговой стратегии.

Если хотите, можете даже повернуть средство влияния, использованное инспектором, против него самого. Вспомните, что правило взаимного обмена дает человеку, поступившему определенным образом, право на получение чего-то аналогичного. Если вы убедились, что подарки пожарного инспектора были небескорыстными, используйте их, чтобы извлечь собственную выгоду. Вы вправе так поступить. Просто примите все, что готов предоставить вам инспектор, — информацию о пожарной безопасности, домашний огнетушитель, — вежливо поблагодарите его и проводите до дверей. В конце концов справедливости ради попытки эксплуатации тоже разрешается эксплуатировать.

ДОКЛАД ЧИТАТЕЛЯ 2.7

От студента химического факультета в Цюрихе, Швейцария

Мне очень интересна поведенческая психология. Это привело меня к вашей книге «Влияние». Я только вчера закончил главу о правиле взаимности, а сегодня пошел в супермаркет, и меня остановил парень, который утверждал, что он йог. Он начал читать мою ауру и сказал, что видит, какой я спокойный и отзывчивый. Затем он достал из кармана маленькую жемчужину и подарил ее мне просто так. Мгновение спустя он потребовал пожертвования. Когда я сказал ему, что я бедный студент и у меня нет лишних денег, он напомнил, что подарил мне жемчужину, и было бы справедливо, если бы я пожертвовал взамен. Поскольку я прочитал главу о взаимности менее чем за двадцать четыре часа назад, то точно знал, для чего именно он использовал жемчужину. В итоге я отказался, и тогда, не найдя аргументов, он ушел.

Примечание автора: в данном случае подойдет старая пословица «Знание освобождает нас». Зная, как защититься от спекулянта правилом взаимности, студент сумел противостоять давлению непрошеного, фальшивого подарка. Кроме того, я уверен, что единственной настоящей жемчужиной в той истории была жемчужина мудрости, которую мы извлекли из данного рассказа.

КОРОТКО О ГЛАВНОМ

- По мнению социологов и антропологов, правило взаимности — одна из наиболее распространенных базовых норм человеческой культуры. Оно требует, чтобы человек возвращал в любой форме то, что предоставил ему кто-то другой. Таким образом одно лицо, передавая что-либо другому, сохраняет уверенность в том, что не останется ни с чем. Данное чувство делает возможным развитие различных видов постоянных отношений, сделок и обменов, которые приносят пользу обществу.

- На согласие выполнить просьбу другого лица часто влияет правило взаимности. Поэтому одна из любимых и выгодных тактик некоторых специалистов — дать что-то, прежде чем просить об ответной услуге. Ее эффективность обусловлена тремя характеристиками правила взаимности. Во-первых, правило является чрезвычайно мощным и часто подавляет влияние других факторов. Во-вторых, оно применимо даже к непрошеным первым одолжениям, тем самым оно уменьшает нашу свободу решать, кому мы хотим быть обязаны. В-третьих, чтобы избавиться от неприятного чувства долга, человек часто соглашается на просьбу о значительно большей услуге, чем та, которую получили.

- Правило взаимности может повысить вероятность согласия, если пойти на уступку, снизив запросы. Такая техника называется «отказ, а затем отступление» или «дверь в лицо». Начав с чрезмерного запроса, который наверняка будет отклонен, запрашивающий затем отступает к меньшему запросу (тому, который и является желаемым), который, скорее всего, будет принят, потому что выглядит как уступка. Техника «отказ — отступление» также увеличивает вероятность того, что человек выполнит запрос и согласится на подобные запросы в будущем, так как после взаимного обмена уступками люди чувствуют себя более ответственными и более удовлетворенными результатом.

- Лучшая защита против принципа взаимности, который был применен для получения согласия, — это не систематический отказ от чужих предложений. Но, принимая услуги или уступки, мы должны уметь определять, не являются ли они уловками, на которые мы не обязаны отвечать собственной услугой или уступкой.

ГЛАВА 3

БЛАГОРАСПОЛОЖЕНИЕ:

ДРУЖЕЛЮБНЫЙ ВОР

Нет ничего более эффективного в продаже чего-либо, чем заставить клиентов поверить, действительно поверить, что они вам нравятся.

— Джо Джирард, Книга рекордов Гиннеса «Величайший продавец автомобилей»

Охотнее всего мы удовлетворяем просьбы тех, кого знаем и любим. И эту простую закономерность используют абсолютно незнакомые нам люди, чтобы с ее помощью заставить нас выполнить *их* просьбы.

Подумайте, как с ее помощью можно решить проблему, которая десятилетиями беспокоила научных коммуникаторов: как заставить больше людей принять теорию эволюции Дарвина? Она утверждает, что все живые существа, включая людей, пришли к своей нынешней форме благодаря непрерывным эволюционным процессам, таким как естественный отбор. Убедить людей в подобном непросто, потому что эволюционное учение часто противоречит убеждениям религиозных групп, которые считают, что Бог сделал нас людьми. Действительно, в недавнем опросе на эту тему только 33% американцев согласились с тем, что мы развились как вид исключительно в результате естественных эволюционных процессов.

Преподаватели и сторонники науки попытались увеличить этот процент, (а) сославшись на почти единодушное мнение ученых относительно обоснованности эволюционной теории, (б) указав на тысячи исследований, которые ее подтверждали,

(в) рассказав о достижениях в медицине, генетике, сельском хозяйстве и фармакологии, которые произошли в результате применения эволюционных принципов, и (г) обучая ей более интенсивно. Но так и не добились особого успеха.

Например, последний подход оказался совершенно бесполезен, так как исследования показали, что нет никакой связи между верой в эволюцию и пониманием ее логики. И этому есть веская причина: сопротивление теории эволюции проистекает не из несоответствий в ее логике, а из несоответствий теории с предпочтениями, убеждениями и ценностями людей, которые часто основаны на их религиозной принадлежности. А подобные убеждения нельзя преодолеть с помощью логической аргументации, поскольку каждое представляет собой отдельный способ познания.

Британский писатель Джонатан Свифт еще триста лет назад заявил: «Бесполезно пытаться убедить человека в том, в чем его никогда не убеждали». Он преподал тактический урок, который тем не менее не смогли усвоить популяризаторы науки. Ставя мышление как способ познания выше всего остального, они считали, что факты завоюют аудиторию. В реальности же обычные люди реагируют не на факты, а на свои чувства по отношению к идее.

Так существует ли какой-либо убедительный способ, который помог бы этим заблудившимся сторонникам Дарвина? Конечно. Самое время обратиться к принципу благорасположения, или правилу симпатии.

Команда канадских психологов предположила, что сможет улучшить отношение к эволюции с помощью простой новости о том, как широко известный и всеми любимый человек поддерживает эволюционную теорию. И кого же они назначили на роль защитника дарвиновских принципов? Джорджа Клуни.

Когда людям внушили, что Клуни позитивно отозвался о книге, которая занимала проэволюционную позицию, они стали значительно более восприимчивы к теории. Более того, изменение произошло независимо от возраста, пола или степени религиозности участников.

Чтобы убедиться, что результат не связан с индивидуальными качествами и полом знаменитости, исследователи изменили

условия эксперимента. Во второй раз они использовали широко любимую знаменитость женского пола, актрису Эмму Уотсон (известную по фильмам о Гарри Поттере), и обнаружили ту же закономерность. Для потенциальных «убеждателей» смысл ясен: чтобы изменить чувства, противодействуйте им другими чувствами. А симпатия к человеку, сообщающему новость, является источником таких чувств.

Чтобы получить представление о том, насколько сильно чувство симпатии может влиять на выбор людей, рассмотрим ответ ведущего адвоката по врачебной халатности Элис Буркин на один из вопросов интервью.

> **Интервьюер:** Каждый врач время от времени совершает ошибку. Но большинство из этих ошибок не приводят к искам. Почему на некоторых врачей подают в суд чаще, чем на других?
>
> **Буркин:** Я бы сказала, что самым важным фактором во многих случаях — помимо самой халатности — является качество отношений между врачом и пациентом. За все годы моей работы мне ни разу не встретился потенциальный клиент, который бы заявил: «Мне действительно нравится этот врач, но я хочу подать на него в суд». Люди не подают в суд на врачей, которые им нравятся [1].

Правило благорасположения ради дохода

Ярко иллюстрируют профессиональную эксплуатацию правила благорасположения вечера, организуемые фирмой Tupperware. Я считаю их образцом использования техник получения согласия, рассмотренных выше. Любой побывавший на них признает, что там используются следующие техники.

- **Принцип взаимного обмена.** В начале вечера обычно разыгрывают призы. Те, кому приз не достался, могут вытащить подарок из мешка, так что все присутствующие получают презент до начала продажи.

- **Принцип обязательства.** Каждого гостя побуждают публично описать замечательные качества товаров фирмы Tupperware, которые он уже имеет.
- **Принцип авторитета.** Качество и безопасность продукции Tupperware подтверждены экспертами.
- **Принцип дефицита.** Всегда описываются уникальные преимущества и предложения с ограниченным сроком действия.
- **Принцип единства.** После совершения покупки гостей приглашают в «семью Tupperware».
- **Принцип социального доказательства.** Каждое сделанное кем-либо приобретение создает у потенциального покупателя впечатление, что другим похожим на него людям товар нравится, и, следовательно, он хороший.

Здесь присутствуют все средства влияния, однако истинная сила вечеров — в особых приемах, задействующих правило благорасположения. Несмотря на привлекательную и убедительную манеру, которую демонстрирует продавец, купить товар просит не этот незнакомый человек, а друг/подруга каждой женщины, присутствующей в комнате. Конечно, представитель Tupperware тоже предложит гостям сделать заказ, однако гораздо лучше с данной задачей справится дама, сидящая в стороне, улыбающаяся, оживленно болтающая и подающая легкую закуску — хозяйка дома, пригласившая подруг на демонстрацию. И все пришедшие знают, что она получает определенный процент с каждого проданного на ее вечере товара.

Все просто. Отдавая хозяйке дома процент от сделок, корпорация Tupperware организует дело так, чтобы клиенты покупали товары у подруг и для подруг, а не у незнакомого продавца. В ход идут радушие, теплота, надежность и дружеское расположение. Более того, ученые, изучающие психологию потребителей, исследовали социальные связи, возникающие между хозяйкой и гостями во время таких вечеров, и подтвердили эффективность данной тактики. Сила социальных связей в два раза чаще становится решающим фактором при покупке товара, чем качество продукта. И результаты ее применения поразительны. Посчитайте, сколько фирма Tupperware продает единиц товара в день. Счет идет на миллионы.

Похоже, покупатели ощущают давление благорасположения и дружелюбности, присутствующее на таких вечерах. Одни не возражают, другие слабо протестуют, но не знают, как подобного избежать. Одна женщина, с которой я беседовал, с нескрываемым разочарованием рассказала:

«Я уже начинаю выходить из себя, когда кто-нибудь приглашает меня на вечер, организуемый фирмой Tupperware. У меня есть все контейнеры, которые мне требуются. А если мне понадобится что-то еще, я без труда куплю это в любом магазине, причем дешевле. Но когда меня приглашает подруга, я чувствую, что должна идти, а потом — что должна что-то купить. И никуда не деться. Ведь я это делаю для одной из подруг».

Неудивительно, что, имея на своей стороне такого мощного союзника — дружбу, — компания Tupperware отказалась от сети розничных магазинов и чрезвычайно активно продвигает концепцию домашних вечеров. Например, в 2003 году компания сделала то, что бросило бы вызов логике практически любого другого бизнеса: она разорвала свои прибыльные отношения с крупным розничным продавцом Target, потому что продажи продукции в целевых точках стали слишком большими! Партнерство пришлось прекратить из-за его пагубного влияния на количество домашних вечеринок, которые можно было организовать.

Статистика показывает, что новая вечеринка Tupperware начинается каждые 1,8 секунды.

Да и многие другие мастера добиваться согласия признают, что люди охотнее говорят «да» тем, кто им знаком и кто нравится.

Например, многие благотворительные организации вербуют добровольцев для сбора пожертвований вблизи их собственных домов. Они прекрасно понимают, насколько труднее отказать в просьбе о пожертвовании, исходящей от друга или соседа.

Другие мастера добиваться согласия выяснили, что другу даже не обязательно присутствовать при демонстрации товара, иногда достаточно просто назвать его имя.

Корпорация Shaklee, специализирующаяся на торговле хозяйственными товарами, рекомендует своим коммивояжерам применять метод «бесконечной цепи», чтобы находить новых потенциальных клиентов. Как только покупатель признает, что продукт ему нравится, у него пытаются узнать имена друзей, которые также могли бы приобрести продукт. Затем коммивояжеры идут к названным людям и предлагают и им купить товар, а также предоставить сведения об их друзьях, и так далее, до бесконечности.

Высокая эффективность данного метода объясняется тем, что, приходя к новому возможному покупателю, коммивояжер называет имя его друга, «который порекомендовал зайти к вам». Выгнать коммивояжера при таких обстоятельствах трудно — это почти то же самое, что отказать другу. Руководство фирмы Shaklee настаивает, чтобы сотрудники обязательно использовали данную схему. «Нельзя переоценить преимущества подобной



Рисунок 3.1. Домашняя вечеринка-«распродажа»
На домашних вечеринках, таких как эта — в стиле Tupperware для линейки экологически чистых чистящих средств, — связь, существующая между гостями и хозяйкой, обычно скрепляет продажу.
Хироко Масуике/New York Times

тактики. Иметь возможность сказать потенциальному клиенту, что мистер N, его друг, посоветовал зайти к нему, — все равно что наполовину заключить торговую сделку еще до того, как вы вошли».

Опрос компании Nielsen показывает, почему технология «бесконечной цепи» корпорации Shaklee настолько успешна: 92% потребителей доверяют рекомендациям, полученным от того, кого они знают, например близкого друга. Доверие к другу гораздо больше, чем к любому другому источнику, и на 22% выше, чем к следующему по значимости источнику — онлайн-рецензентам.

Столь высокий уровень доверия к друзьям вызывает то, что исследователи назвали «ошеломляющей прибылью» компаний, которые получают подобного рода рекомендации. Так анализ программы «Пригласи друга» одного банка показал, что по сравнению с обычными новыми клиентами те, кого пригласил друг, оказались на 18% лояльнее к банку в течение трехлетнего периода и на 16% прибыльнее [2].

ДОКЛАД ЧИТАТЕЛЯ 3.1

От одного жителя Чикаго

Хотя мне никогда не доводилось бывать на вечеринке Tupperware, недавно я испытал такое же давление дружбы. Мне позвонила продавщица междугородней телефонной компании. Она сказала, что один из моих приятелей поместил мое имя в так называемый Круг друзей и родственников MCI.

Этим другом оказался Брэд — парень, с которым я вырос, но который в прошлом году переехал в Нью-Джерси. Он довольно регулярно звонил мне, чтобы узнать новости о парнях, с которыми мы раньше тусовались.

Менеджер по продажам сообщила, что Брэд мог бы сэкономить 20% на звонках людям из списка его круга общения при условии, что они являются абонентами телефонной компании MCI. Затем она спросила меня, не хочу ли я переключиться на MCI, чтобы получить все бла-бла-бла преимущества обслуживания MCI и чтобы Брэд мог экономить 20% на звонках мне.

Меня абсолютно не волновали преимущества сервиса MCI. Я был совершенно доволен своей нынешней телефонной компанией. Но факт, что я мог сэкономить Брэду деньги на наших звонках, действительно оказался важен для меня. Если бы я сказал, что не хочу быть в его «Круге друзей и родственников» и мне все равно, сэкономит он деньги или нет, это прозвучало бы как настоящее оскорбление нашей дружбы. Поэтому, чтобы не оскорблять Брэда, я согласился переключиться на MCI.

Я часто задавался вопросом, почему женщины идут на вечеринку с Tupperware только из-за того, что ее устраивает подруга, а потом покупают вещи, которые им не нужны. Теперь мне все понятно.

Примечание автора: данный читатель — далеко не единственный человек, который смог засвидетельствовать силу давления, воплощенного в идее «Пригласи друга» у MCI. Когда журнал Consumer Reports поинтересовался такой практикой, продавец MCI, у которого он брал интервью, был довольно лаконичен: «Она работает в девяти случаях из десяти».

Я решил сохранить этот пример, даже несмотря на то, что MCI и ее «Круг друзей и родственников» устарели. Уж очень он поучителен. Но и сейчас у многих компаний имеются программы «Пригласи друга», которые остаются достаточно эффективными. Только представьте: если один владелец Tesla приведет в компанию сто восемьдесят восемь человек из своего социального окружения, он заработает сто тридцать пять тысяч долларов в виде вознаграждений, а сама Tesla заработает шестнадцать миллионов долларов на продажах.

И дополню уже из личного опыта. Мой знакомый по занятиям в спортзале недавно получил рекламную акцию «Пригласи друга» от своего интернет-провайдера Cox Communications, который предложил снизить его счет на сто долларов, если он приведет к ним нового клиента. Когда он предложил это мне, я отказался, потому что знал, чем занимается компания. Но тем не менее я чувствовал себя плохо из-за случившегося еще несколько недель всякий раз, когда случайно встречался с тем знакомым.

Стратегическая дружба: заводим друзей, чтобы влиять на людей

Мастера добиваться согласия широко используют благорасположение, существующее между друзьями, чтобы добиться желаемого. Они пытаются извлечь выгоду из него даже тогда, когда не существует дружеских связей, которые можно эксплуатировать. В таких случаях эти мастера применяют достаточно прямолинейную стратегию получения согласия: *сами* пытаются нам понравиться.

В Детройте живет человек, Джо Джирард, который в свое время применял правило благорасположения при продаже автомобилей Chevrolet. Постепенно Джирард разбогател: стал зарабатывать более двухсот тысяч долларов в год. Вы, вероятно, подумаете, что человек с такой зарплатой являлся высокопоставленным сотрудником компании или даже владельцем дилерской сети Chevrolet. Но нет, Джирард зарабатывал эти деньги, будучи продавцом в демонстрационном зале. Он — мастер своего дела.



Рисунок 3.2. Джо Джирард: «Ты мне нравишься»
Г-н Джирард рассказывает, что он писал своим тринадцати тысячам клиентов двенадцать раз каждый год (на почтовых открытках) и как это помогло ему стать «Величайшим продавцом автомобилей в мире».
Getty Images

Двенадцать лет подряд Джирард удостаивался звания «Продавец номер один». За каждый рабочий день он продавал в среднем более пяти легковых автомобилей и грузовиков. Книга рекордов Гиннесса назвала его «величайшим продавцом автомобилей».

Формула успеха, которой пользовался Джирард, удивительно проста. Она состояла всего из двух пунктов: подходящая цена и симпатичный продавец. «И это все, — уверял он в одном интервью. — Найдите продавца, который нравился бы покупателям, назначьте приемлемую цену, скомбинируйте их, и вы заключите выгодную сделку».

Отлично. Формула Джо Джирарда свидетельствует, насколько важно правило благорасположения для бизнеса, но кое-что остается неясным. Прежде всего непонятно, почему Джирард нравился покупателям больше, чем остальные продавцы, тоже предлагавшие подходящую цену. И еще один важный — и замечательный — вопрос, который формула Джо оставляет без ответа: «Что заставляет одного человека испытывать симпатию к другому человеку?»

Если бы мы знали на него ответ, то далеко продвинулись бы в понимании того, как люди, подобные Джо, заставляют нас полюбить их. А заодно смогли бы понять, как заставить других полюбить нас. Социологи ищут ответ на данный вопрос вот уже несколько десятилетий. Накопленные ими данные помогли выявить ряд факторов, неизменно вызывающих расположение. И, как мы увидим дальше, каждый из этих факторов мудро используется мастерами добиваться согласия, чтобы вынудить нас сказать им «да».

Почему ты мне нравишься? Позволь мне перечислить причины

Физическая привлекательность

Хотя давно считается, что люди, обладающие приятной внешностью, имеют преимущества при социальном взаимодействии, недавно проведенные исследования показали — мы недооцени-

ваем эти преимущества. Похоже, реакция на привлекательных людей заключает в себе элемент *щелк, жжж*. Как и все реакции данного типа, она действует автоматически. Социологи относят ее к категории так называемых гало-эффектов.

Гало-эффект возникает, когда одна положительная черта человека в восприятии его другими людьми доминирует над остальными качествами. И сегодня есть доказательства того, что физическая привлекательность часто становится именно такой характерной чертой.

> Исследования показали, что мы автоматически приписываем людям с приятной внешностью такие положительные качества, как талант, доброта, честность, ум.

Более того, мы даем подобные оценки, не замечая, какую роль в этом процессе играет физическая привлекательность оцениваемых людей. Последствия нашей подсознательной веры, что «красивое означает прекрасное», порой пугают меня.

Например, при анализе федеральных выборов, проводившихся в Канаде, было обнаружено, что внешне привлекательные кандидаты получили в два с половиной раза больше голосов, чем непривлекательные.

Однако последующие исследования показали, что, несмотря на столь явный фаворитизм, голосовавшие не осознавали свою пристрастность. 73% канадских избирателей, принимавших участие в исследовании, самым решительным образом отрицали, что на их выбор повлияла физическая привлекательность кандидатов, и только 14% избирателей допускали возможность подобного влияния. Конечно, избиратели могут сколько угодно его отрицать, но факты продолжают подтверждать существование этого тревожного явления.

Похожий эффект наблюдается и при приеме на работу. Как показало одно исследование, во время смоделированных собесе-

дований работодатели больше внимания обращали на внешность кандидатов, нежели на их рабочие навыки. Причем привлекательные работники получали преимущество не только в момент найма, но и при определении размера зарплаты. Хотя рекрутеры тоже утверждали, что внешность на их решение практически не влияла.

Экономисты, изучавшие американские и канадские выборки, обнаружили, что привлекательным людям платят значительно больше, чем их менее привлекательным коллегам. Дэниел Хамермеш, написавший книгу на данную тему, подсчитал, что в течение всей карьеры привлекательность приносит работнику дополнительные двести тридцать тысяч долларов. Хамермеш уверяет, что данные выводы нельзя объяснить его хвастовством, потому что по десятибалльной шкале он — тройка.

Другие эксперименты показали, что красивые люди чаще получают нужную им помощь и им легче изменить настроение окружающих. Более того, социальные преимущества красивой внешности начинают накапливаться еще с детства. Взрослые более снисходительно относятся к агрессивным действиям, когда их совершают привлекательные дети, а учителя предполагают, что красивые дети более умны, чем их менее привлекательные одноклассники. Неудивительно, что ореол физической привлекательности часто используется мастерами добиваться согласия. Поскольку нам больше нравятся физически привлекательные люди и мы склонны уступать тем, кто нам нравится, становится понятно, почему будущих торговых агентов учат хорошо одеваться, почему модные модельеры берут на работу в магазины симпатичных молодых людей и почему мошенники и мошенницы, как правило, красивы [3].

Сходство

А если вы не слишком привлекательны? В конце концов, большинство людей обладают обычной внешностью. Существуют ли другие факторы, которые помогают добиться расположения?

Психологам и мастерам добиваться согласия известно несколько, и один из самых влиятельных — фактор сходства.

Нам нравятся люди, похожие на нас. Причем не важно, в чем это сходство заключается — во взглядах, в личностных качествах, происхождении или стиле жизни.

Как было выявлено в ходе масштабного исследования четырехста двадцати одного миллиона потенциальных романтических пар с сайта онлайн-знакомств, фактором, который лучше всего предсказывал благосклонность к партнеру, оказалось сходство. Исследователи заявили: «Почти по всем характеристикам, чем больше люди походили друг на друга, тем выше была вероятность, что они сочтут друг друга желанными и решат встретиться лично». Следовательно, тот, кто желает нам понравиться с целью заставить нас пойти на уступки, должен стать в чем-то на нас похожим.

Большое значение тут имеет одежда. Проведенные исследования показали, что мы охотнее оказываем помощь тем, кто одет так же, как мы.

Один эксперимент показал, насколько автоматически позитивной может оказаться реакция на похожих на нас людей.

Участники антивоенной демонстрации не только охотнее подписывали петицию, которую предъявлял человек, одетый так же, как и они, но делали это, даже не потрудившись прочитать ее. *Щелк, жжж*.

Существует еще один способ использовать сходство — заявить о том, что ваши происхождение и интересы аналогичны. Например, продавцы машин внимательно изучают все детали старого автомобиля, сдаваемого в счет оплаты нового. Если продавец обнаруживает в багажнике туристическое снаряжение, позже он может сказать, что ему тоже нравится отдыхать на природе. Если на заднем сиденье лежат мячи для гольфа, он выразит надежду, что сегодня вечером дождь не помешает ему получить удовольствие от этой игры.

Какой бы тривиальной ни казалась эта уловка, она работает.

Узнав о сопоставимом типе отпечатка пальца, люди выражают большую готовность помочь своему «партнеру по отпечатку

пальца». А еще люди с большей вероятностью покупают продукт, если его фирменное наименование имеет общие начальные буквы с их собственным именем.

В ходе своего исследования один ученый увеличил процент получателей, ответивших на отправленный по почте опрос, с помощью одной небольшой уловки. В сопроводительном письме он изменял имя отправителя, чтобы оно походило на имя получателя. Так Роберт Грир получил свой опрос от сотрудника центра по имени Боб Грегар, а Синтия Джонстон — от Синди Йохансон. И процент приславших ответы почти удвоился.

Даже организации могут переоценивать вещи, которые включают элементы их названий.

Чтобы отпраздновать пятидесятилетие рок-н-ролла, журнал Rolling Stone опубликовал список из пятисот величайших песен эпохи рока, составленный и одобренный его редакторами. Самыми рейтинговыми — номер один и номер два — стали «Like a Rolling Stone» Боба Дилана и «Satisfaction» группы The Rolling Stones. На момент написания статьи я проверил десять подобных списков величайших песен рок-н-ролла, и ни один из них не совпадал с выбором Rolling Stone в пунктах номер один или номер два [4].

Но и это еще не все. В образовательных учреждениях фактором, от которого больше всего зависит успешность обучения, является первоначальное сходство интересов учеников и наставника. Кроме того, когда учителя и их ученики девятого класса получили информацию о своей похожести, успеваемость значительно улучшилась на курсах конкретно этих учителей.

Аналогичным образом на переговорах участники сделок с гораздо большей вероятностью приходят к соглашениям, если узнают о сходстве между собой («О, вы бегаете? И я бегаю!»). Поэтому ясно, почему избиратели предпочитают политических кандидатов, которые имеют с ними незначительное внешнее сходство, и почему параллели в стилях речи (типах слов и словесных выражений, используемых собеседниками) и электронных сообщениях повышают романтическую привлекательность. И, что несколько удивительно, это также влияет на вероятность того, что переговоры об освобождении заложников закончатся успешно.

А поскольку даже небольшое сходство вызывает симпатию, да и создать его видимость довольно легко, проявляйте особую осто-

рожность в присутствии людей, которые утверждают, что они «такие же, как вы», и при этом хотят чего-то. И будьте осторожными с влиятельными людьми, которые кажутся вам похожими на вас.

Обычно мы недооцениваем степень, в которой сходство влияет на нашу симпатию к другому. Кроме того, многие программы обучения влиянию в настоящее время учат сознательно имитировать позу и стиль речи своего собеседника, поскольку это помогает достичь нужной цели. А вот и доказательства: (а) люди, работающие в сфере питания и умеющие имитировать речь клиентов, получают более высокие чаевые; (б) продавцы, зеркалящие вербальное и невербальное поведение покупателей, продают больше электронного оборудования; и (в) участники перегово-



Рисунок 3.3. Недвижимость «Чип»
Мощное влияние сходства на продажи — это то, что специалисты по соблюдению требований уже давно поняли.
The Penguin Leunig, © 1983, Майкл Леуниг, опубликовано издательством Penguin Books Australia

ров, подражающие языку и жестам оппонентов, добиваются лучших результатов независимо от национальности.

Не желая отставать от своих коммерческих коллег, консультанты по отношениям в настоящее время предлагают использовать придуманные общие черты. И это работает весьма успешно: женщины, которых во время быстрых знакомств учили имитировать речь и язык тела своих кавалеров, оценивались как более сексуально привлекательные, что привело к большему количеству последующих запросов на встречу [5].

EBOX 3.1

Примечание автора: онлайн-убеждателям часто советуют повышать симпатию, используя те же методы влияния, что и тем, кто работает с людьми лицом к лицу. Следовательно, мы должны помнить об этом, даже имея дело с сетевой коммерцией. В качестве примера рассмотрим, как цифровым маркетологам советуют использовать принцип симпатии посредством методов сходства и дружбы.

Принцип симпатии

Я уверен, что вы сами много раз испытывали этот принцип на себе. Нам гораздо труднее сказать «нет», когда просьба приходит от наших друзей. Поэтому вы можете сделать человека похожим на себя, используя несколько простых приемов: находитесь рядом с ним, чтобы создавалось ощущение близости, указывайте на сходство между вами, зеркальте его поведение, оказывайте ему небольшие услуги и показывайте, что он вам нравится.

А как это использовать в онлайн-маркетинге? Имитируйте язык своей аудитории — употребляйте слова, фразы и сленг, характерные для данной группы. Но имейте в виду, употребляя слова, которые ваша аудитория не использует или не понимает, вы рискуете создать дистанцию между вами.

Социальные сети и электронная почта идеально подходят для взаимодействия с аудиторией. Но, начиная общаться, ни в коем случае ни о чем не просите. Точно так же, как вы бы поступили со своими друзьями.

Если придумывать общие черты кажется вам неэтичным, а искусственная имитация — обманом, я тоже не стану возражать. Желание нравиться — основная человеческая цель, но необходимость ее достижения не оправдывает фальсификаций и сфабрикованных сходств. А вот приложить усилия и выявить подлинные параллели с другими, чтобы им понравиться, вовсе не кажется мне предосудительным. Такой способ стимулировать гармоничное взаимодействие, по-моему, даже заслуживает похвалы. Потому что подобной цели не так-то легко достичь, ведь люди, как правило, склонны обращать внимание на различия, а не на сходства.

Например, оценивая других по физическим параметрам, таким как вес и размер объектов, мы замечаем различия раньше и чаще, чем общие черты. То же касается и социальных аспектов, таких как наличие или отсутствие понимания между взаимодействующими сторонами.

Так, доктор Ли Томпсон провел анализ тридцати двух переговоров и обнаружил, что соперничающие участники не смогли найти общие интересы и цели и сослаться на них в 50% случаев, даже когда такие моменты реально существовали и ждали, когда их используют, чтобы повысить взаимную симпатию и достичь взаимовыгодных результатов.

Столь прискорбная тенденция объясняет некоторую социальную дистанцию, которая часто разделяет членов разных расовых и этнических групп. В основном они концентрируются на межгрупповых различиях, поэтому недооценивают пользу потенциального взаимодействия с членами иной группы и неохотно идут на контакт друг с другом.

Данный вывод подтверждает следующее исследование. Светлокожие студенты колледжа, которых ожидал разговор с чернокожим студентом, недооценили свое истинное удовольствие от состоявшегося позже разговора, потому что заранее слишком много внимания уделили отличиям своего собеседника. Когда в такой же экспериментальной ситуации других студентов попросили обратить внимание на любое сходство с их будущими собеседниками, все изменилось. Акцент на существующем сходстве исправил негативное отношение белых студентов, которое они привнесли бы с собой в разговор. И их теперь уже позитив-

ные ожидания соответствовали фактическому положительному опыту общения с чернокожими студентами.

Отыскав параллели с другими людьми, которые кажутся на нас непохожими, и сфокусировавшись на них, мы устраним ошибку заниженного ожидания в общении с ними. И, следовательно, расширим спектр наших позитивных личных взаимодействий [6].

Похвалы

В 1713 году Джонатан Свифт написал знаменитую строчку: «Лесть — пища для глупцов». Однако люди всегда стремятся проглотить эти пустые калории. Например, актер Маклин Стивенсон однажды в шутку рассказал, как жена обманным путем женила его на себе. «Она всего лишь сказала мне, что я ей нравлюсь».

Изучая изображения мозга, исследователи обнаружили, что, когда фотографии подростков в социальных сетях получали много «лайков», сектора вознаграждения в их мозге загорались, как рождественские елки. Причем это те же самые сектора, которые обычно активируются, когда происходят приятные события: например, мы едим шоколад или выигрываем деньги.

Информация о том, что мы кому-то нравимся, может оказаться чрезвычайно эффективным средством, вызывающим благорасположение и желание уступать. Довольно часто люди, которым от нас что-то надо, льстят нам или заявляют о своей симпатии и обычно получают, чего хотят.

Когда официант в ресторане («Отличный выбор!») или стилист в парикмахерской («Вы будете хорошо смотреться с любой прической») делают комплименты, клиенты обычно оставляют больше чаевых. Аналогичным образом, при приеме на работу кандидаты на место получали более благоприятные рекомендации и предложения о работе, если во время собеседования хвалили интервьюера.

Даже технологические устройства могут извлечь выгоду из комплимента. Люди, которые работали над цифровым заданием и получали лестные отзывы от своего компьютера («Похоже, у вас необычная способность логически структурировать данные»), испытывали более позитивные чувства по отношению к машине, даже несмотря на то, что знали о заранее запрограмми-

рованных отзывах и о том, что они не отражают фактическое выполнение задачи. Они даже больше гордились своей рабочей эффективностью после получения такой пустой похвалы. Мы верим комплиментам разного рода и любим тех, кто их нам дарит [7].

Помните Джо Джирарда, «величайшего продавца машин», уверявшего, что секрет его успеха заключается в умении нравиться покупателям? Он делал то, что на первый взгляд может показаться глупым или дорогостоящим.

Ежемесячно Джирард посылал каждому из своих бывших клиентов (а их насчитывалось более тринадцати тысяч) поздравительную открытку с личным посланием. Поздравления менялись в зависимости от повода («С Новым годом», «С Днем благодарения» и так далее), но текст самого послания, отпечатанный на лицевой стороне открытки, не менялся никогда. «Вы мне нравитесь». Джо Джирард утверждалл: «Больше ничего на открытке не было. Кроме моего имени. Я просто сообщал людям, что они мне нравятся».

«Вы мне нравитесь». Такое послание приходило людям по почте двенадцать раз в году. Тринадцать тысяч человек получали абсолютно одинаковые открытки. Неужели подобное безличное заявление о симпатии, сделанное явно с корыстной целью, действительно работало?

Джо Джирард считает именно так, а мнение человека, настолько преуспевшего в бизнесе, как Джо, заслуживает внимания. Ему известна важная особенность человеческой натуры — мы невероятно падки на лесть.



Рисунок 3.4. Комплименты порождают автоматическую (механическую) привлекательность

Дилберт: Скотт Адамс 25.06.02. Распространяется компанией United Features Syndicate, Inc.

Эксперимент, проведенный с группой мужчин в Северной Каролине, показал, насколько беспомощными мы оказываемся, когда сталкиваемся с лестью.

Испытуемым рассказали, что говорили о них люди, желавшие получить помощь. Одни говорили только положительное, другие — только отрицательное, а третьи — и то и другое.

Исследователи сделали три интересных вывода. Во-первых, больше всего участникам эксперимента понравились те, кто их только хвалил. Во-вторых, симпатия к таким людям возникала, даже несмотря на то, что участники эксперимента прекрасно понимали — льстецы стремились извлечь выгоду из их расположения. В-третьих, в отличие от других замечаний, простой похвале необязательно быть правдивой, чтобы сработать. Позитивные замечания вызывали расположение к льстецу и когда являлись верными, и когда — неверными.

Мы склонны автоматически реагировать на похвалу, поэтому можем оказаться жертвами любого, кто использует ее, чтобы добиться нашего расположения. *Щелк, жжж*. С данной точки зрения, ежегодная рассылка более ста пятидесяти тысяч открыток «Вы мне нравитесь» представляется не таким уж глупым и дорогостоящим делом [8].

К счастью, как и в случае с притворным сходством, фальшивые комплименты — не единственный доступный инструмент. Для получения благоприятных результатов честная похвала окажется столь же эффективной.

А теперь — внимание! Пришло время для признания.

Из всех методов влияния, описанных в этой книге, этим я владею хуже всего. По какой-то причине (вероятно, из-за особенностей моего воспитания) мне всегда трудно хвалить, даже заслуженно. Сколько раз на исследовательских встречах с аспирантами я произносил что-то вроде: «То, что сейчас сказала Джессика [или Брэд, или Линда, или Влад, или Ной, или Чад, или Розанна], действительно весьма проницательно». Только вот делал я это про себя! Неспособный облачить приятные комментарии в слова, я постоянно теряю всю доброжелательность, которая могла бы возникнуть благодаря им.

Но пришло время положить этому конец. Сейчас я сознательно борюсь со своей пассивностью, выражая вслух любое частное

восхищение. Результаты сугубо положительные для всех заинтересованных сторон. Они настолько хороши, что я пытаюсь выявить условия, при которых искренняя лесть особенно полезна льстецу. Одно уже очевидно — это ситуация, когда похвала повышает дух получателя в момент или в аспекте воспринимаемой слабости. Но есть еще два других условия, которые мало известны и заслуживают внимания.

Делайте комплименты за спиной человека, которому они предназначаются. Моя новая привычка публично хвалить студентов на научных конференциях хорошо работает на меня, отчасти потому, что я здесь главный. Однако вы вряд ли окажетесь лидером на всех собраниях, и тогда, возможно, будет неуместно раздавать похвалу.

Предположим, вы находитесь на работе, и на совещании босс говорит что-то, что вы считаете очень умным. Высказаться и похвалить своего босса за острый ум прямо сейчас — не самая лучшая идея. А что тогда сделать? У меня есть решение. Во время перерыва на кофе или в конце встречи выскажите помощнику босса свое мнение: «Знаете, то, что Сэнди сказал о XYZ, просто блестяще».

И тут вероятны несколько исходов. Во-первых, поскольку люди хотят, чтобы в сознании окружающих их ассоциировали с хорошими новостями, помощник, скорее всего, расскажет боссу о том, что вы сказали. Во-вторых, поскольку вы не высказали свою похвалу в присутствии самого босса, никто (наблюдатели или босс) не сможет приписать вам скрытый мотив. В-третьих, в свете того, что мы знаем о психологии комплиментов, ваш босс поверит вашей (искренней) похвале и полюбит вас за это еще больше [9].

Придумайте и сделайте искренние комплименты, которым получатель, по вашему мнению, должен соответствовать. Люди чувствуют себя хорошо после комплимента и гордятся любой чертой характера или поведением, вызвавшими похвалу. Соответственно, одной из особенно полезных форм искренней лести является похвала, когда человек сделал что-то хорошее, и мы хотим, чтобы он продолжал это делать. Таким образом мы мотивируем его совершать больше добрых дел в будущем, чтобы соответствовать положительной репутации, которую мы ему приписали.

Данное условие связано с тактикой влияния, называемой альтеркастингом, при которой индивиду назначается определенная

социальная роль в надежде, что затем он будет действовать в соответствии с ней. Например, подчеркивая роль *защитника*, страховой агент повышает готовность родителей заключить договор страхования жизни членов их семьей.

Проводя предварительное исследование для книги, я случайно стал свидетелем проявления большой силы данной техники. Я решил выйти за рамки своих лабораторных экспериментов, касающихся эффективной тактики влияния, и узнать, что обнаружили специалисты по соблюдению требований — продавцы, маркетологи, рекламодатели, рекрутеры, адвокаты по вопросам благотворительности. В конце концов, их экономическое выживание зависело от успеха применяемой ими тактики, и я был уверен, что после десятилетий проб и ошибок они определили для себя наиболее эффективные методы. К сожалению, я был также уверен, что они не поделятся своими с трудом добытыми знаниями только потому, что я попрошу об этом. Профессионалы влияния, как известно, тщательно следят за тем, чтобы их наиболее эффективные тактики оставались при них.

Поэтому я начал откликаться на объявления и записываться инкогнито на их учебные программы. Как и ожидалось, выдавая себя за начинающего специалиста по соблюдению требований, я получил доступ к огромному количеству информации, в которой в противном случае мне бы отказали. Однако я беспокоился, что, если я раскрою свою истинную личность и цель в конце обучения и попрошу разрешения использовать собранные данные, мне откажут. В рамках моего предложения вся выгода досталась бы мне, а все потенциальные убытки — им.

В большинстве случаев именно так все и происходило: лица краснели, а взгляды становились жестче, когда я признавался, что меня зовут не Роб Колдер и я не настоящий стажер, а планирую написать книгу на основе собранной информации и хочу получить письменное согласие на ее использование. Тогда я добавлял еще один факт, хотя и не знал, какое влияние он окажет.

Я говорил, что являюсь университетским профессором, который изучает социальное влияние, и хотел бы «поучиться у них». Обычно мне отвечали что-то вроде: «Вы имеете в виду, что вы — профессор колледжа, эксперт по этой теме, а *мы* были вашими учителями?» Когда я подтверждал, что меня правильно расслыша-

ли, люди обычно выпячивали грудь колесом и отвечали (взмахнув рукой): «Конечно, вы можете поделиться моей мудростью».

Оглядываясь назад, я понимаю, почему так получалось. Мое последнее признание ставило их в роль учителей, а учителя не хранят информацию. Они распространяют ее.

С тех пор я понял, как технику альтеркастинга, то есть назначения ролей, можно успешно сочетать с искренним комплиментом. То есть не просто поручать роль человеку, а еще и честно похвалить его, если он проявил хорошую черту, такую как услужливость или добросовестность. Тогда можно ожидать, что в будущем мы увидим еще больше проявлений данной черты.

Исследования подтверждают обоснованность этого ожидания. Дети, которых хвалили за добросовестно выполненное задание, относились к выполнению следующего еще более добросовестно. Аналогичным образом взрослые, которых хвалили за их полезные наклонности, позже становились гораздо более полезными в похожей обстановке.

Недавно я опробовал эту технику дома.

Мою утреннюю газету уже несколько лет доставляет курьер Карл, который каждый день проезжает мимо дома и бросает ее из своей машины на подъездную дорожку. Обычно газета приземляется достаточно близко к центру дорожки, что оберегает ее от угрозы промокнуть из-за системы двухстороннего полива, которая срабатывает примерно в одно и то же время. Каждый год во время курортного сезона Карл оставлял конверт с собственным адресом в одной из доставленных газет. Его предназначение — побудить меня отправить ему чек в знак благодарности за услуги, что я всегда и делаю. Но совсем недавно вместе с чеком я положил записку, восхваляющую добросовестность Карла. Раньше он попадал в центральную зону подъездной дорожки примерно в 75% случаев. Теперь так происходит в 100% случаев.

В чем тут смысл? Если есть тот, кто обычно работает достойно, — добросовестный коллега, который всегда приходит подготовленным к встречам, или полезный друг, который часто изо всех сил старается дать полезную обратную связь, — похвалите его или ее не только за действия, но и за черты характера. Вы, вероятно, увидите еще больше [10].

ДОКЛАД ЧИТАТЕЛЯ 3.2

От студента MBA в Аризоне

Пока я работал в Бостоне, один из моих коллег, Крис, всегда пытался переложить свою работу на мой и без того заваленный стол. Обычно я довольно успешно сопротивляюсь таким попыткам. Но однажды Крис великолепно выкрутился, сделав мне комплимент, прежде чем попросить о помощи. Он начал со слов: «Я слышал, что ты фантастически поработал с таким-то проектом. У меня есть аналогичный, и я надеюсь, ты мне поможешь». Или: «Поскольку ты такой эксперт в X, ты не мог бы помочь мне разобраться с этой проблемой?»

Меня никогда по-настоящему не волновали проблемы Криса. Но в эти несколько секунд я поменял свое мнение, подумав, что он все-таки хороший парень. И тогда я уступил его просьбе о помощи.

Примечание автора: Крис был не просто льстецом. Обратите внимание, как он структурировал свою похвалу, чтобы навязать автору доклада репутацию, которая соответствовала его интересам.

Контакт и взаимодействие

В большинстве случаев нам нравится то, что нам знакомо. Чтобы убедиться, проведите небольшой эксперимент.

Напечатайте две фотографии вашего лица анфас. Одну, показывающую, как вы выглядите на самом деле, и другую, показывающую «зеркальный» образ (поменяв левую и правую сторону местами). Теперь решите, какая «версия» вам нравится больше, а затем спросите о том же лучшего друга.

Если вы хоть немного похожи на группу женщин из Милуоки, на которых был опробован такой трюк, то, скорее всего, заметите нечто странное: ваш друг предпочтет «правильную» фотографию, а вы — зеркальный образ. Почему?

Потому что вы *оба* будете положительно реагировать на знакомое лицо: ваш друг — на то, которое видит он и все остальные, а вы — на то, которое каждый день видите в зеркале.

Часто мы не осознаем, что наше отношение к чему-то зависит от того, сколько раз мы подвергались его воздействию. Например, в исследовании онлайн-продвижения рекламные баннеры с изображением камеры выскакивали пять раз, двадцать раз или же вообще не появлялись в верхней части статьи, которую читали участники. Чем чаще выскакивал баннер, тем больше камера нравилась участникам, хотя они не знали, что видят просто ее рекламу. Аналогичный эффект наблюдался и в эксперименте, в котором лица нескольких людей мелькали на экране настолько быстро, что позже испытуемые не могли вспомнить, видели ли они кого-либо из них. Тем не менее, чем чаще лицо человека мелькало, тем больше испытуемым нравился этот человек, когда они встречали его впоследствии. А поскольку большая симпатия ведет к большему социальному влиянию, испытуемых сильнее убеждали высказывания людей, чьи лица чаще появлялись на экране.

В век «фальшивых новостей», интернет-ботов и политиков, зацикленных на СМИ, тревожно осознавать, что люди верят сообщениям, с которыми чаще всего сталкиваются. Помните слова главы нацистской пропаганды Йозефа Геббельса: «Повторяйте ложь достаточно часто, и она станет правдой»? И особенно тревожными являются связанные с этим выводы, что даже выдуманные утверждения — то есть утверждения, которые распространяют создатели фальшивых новостей, — становятся более правдоподобными при повторении [11].

Люди склонны хорошо относиться к тому, с чем они уже сталкивались, поэтому некоторые психологи рекомендуют метод «сближения» для улучшения межрасовых отношений. Они считают, если представители различных рас будут больше общаться на равных, то естественным образом начнут испытывать симпатию друг к другу.

Однако, внимательно изучив проблему школьной интеграции, ученые обнаружили прямо противоположное. Школьная десегрегация скорее обостряет межрасовые противоречия, нежели сглаживает их.

Давайте остановимся на данной проблеме.

Какими бы добрыми намерениями ни руководствовались сторонники межрасовой гармонии, достигаемой посредством

сближения, их старания вряд ли принесут плоды, поскольку аргументы, которыми они руководствуются, весьма сильно дезориентируют.

Во-первых, в школьной обстановке дети взаимодействуют с членами других этнических групп менее охотно, чем с членами собственной группы. Даже через несколько лет наблюдается незначительная социальная интеграция. Во-вторых, исследования показывают, что даже частое общение не способствует возникновению симпатий у разных этносов. На самом деле постоянное общение с кем-то при неблагоприятных обстоятельствах, когда имеют место разочарование, конфликт или конкуренция, как правило, только ухудшают отношения [12]. А в обычной школе атмосфера способствует появлению именно таких неблагоприятных обстоятельств.

Ниже приводится отчет психолога Эллиота Аронсона, консультировавшего департамент образования Остина, штат Техас, по проблемам, существующим в местных школах.

Данная им характеристика традиционной образовательной деятельности может быть отнесена практически к любой средней школе в Соединенных Штатах:

«Вот как это работает: учитель стоит перед классом и задает вопросы. От шести до десяти детей подпрыгивают на местах и размахивают руками, страстно желая выйти к доске и показать, какие они умные и сообразительные. Несколько школьников сидят спокойно, отводя глаза и пытаясь стать невидимыми. Когда учитель вызывает одного ребенка, на лицах нетерпеливых, мечтающих выступить учащихся появляется выражение разочарования и смятения, а на лицах не знающих ответа учащихся можно прочитать облегчение. Возникает очень жестокая конкуренция, так как дети борются за любовь и одобрение одного из двух или трех наиболее важных для них людей.

Выстроенный таким образом процесс обучения гарантирует, что дети не научатся любить и понимать друг друга. Вспомните себя. Если вы знали правильный ответ, а учитель вызывал другого, вы, вероятно, надеялись, что тот ученик сделает ошибку, и у вас появится шанс пока-

зать свои знания. Если вас вызывали и вы отвечали слабо, или если вы даже не поднимали руки, чтобы конкурировать, вы, вероятно, завидовали одноклассникам, знавшим ответ, и недолюбливали их. Дети, которые не слишком хорошо учатся в рамках такой системы, становятся завистливыми и обидчивыми, осуждают отличников, дразнят их учительскими любимчиками и даже прибегают к насилию. Хорошо успевающие ученики, в свою очередь, часто относятся к неудачникам презрительно, называют их "глупыми" или "тупыми". В условиях такой конкуренции дети просто не могут доброжелательно относиться к своим одноклассникам».

Неудивительно, что примитивная школьная десегрегация — путем принудительного перевода детей из одной школы в другую или закрытия школ — скорее усугубляет, нежели уменьшает расовую неприязнь. Другого ожидать и не следует, когда наши дети устанавливают приятные социальные контакты, находят друзей в своих этнических группах и сталкиваются с членами других групп в основном в «конкурентном котле» классной комнаты.

Есть ли решение у данной проблемы?

К счастью, реальная надежда на то, что такая враждебность исчезнет, появилась в результате исследований, посвященных концепции «совместного обучения». Поскольку большая часть предубеждений, связанных с десегрегацией в классе, возникает из-за внешнего соперничества членов групп, педагоги экспериментировали с формами обучения, в которых центральное место занимает сотрудничество, а не конкуренция [13].

Отправимся в лагерь для мальчиков вместе с исследовательской группой социолога турецкого происхождения Музафера Шерифа, в которую входили его коллеги, включая его жену — социального психолога Каролин Вуд Шериф. Хотя мальчики никогда не осознавали, что были участниками эксперимента, Шериф и его коллеги последовательно и искусно манипулировали социальной средой лагеря, чтобы понаблюдать за ее влиянием на отношения в группе.

Исследователи выяснили: чтобы вызвать определенные виды недоброжелательства, не требовалось много усилий, достаточно

простого разделения мальчиков на два жилых помещения — две группы. То, что мальчикам разрешили присвоить имена своим группам (Орлы и Гремучие змеи), только усилило чувство соперничества. Вскоре мальчики начали принижать качества и достижения тех, кто был в другой группе. Однако такие формы враждебности выглядели незначительными на фоне того, что произошло, когда экспериментаторы ввели соревновательную систему. Охота за сокровищами «дом против дома», перетягивание каната и спортивные состязания приводили к обзывательствам и столкновениям. Во время соревнований членов команды противника называли «уродами», «подлецами» и «вонючками». Кроме того, баннеры соперников были украдены и сожжены, появились угрожающие плакаты, а драки в столовой стали обычным делом.

Рецепт дисгармонии оказался действенным и простым. Просто разделите участников на группы и дайте им немного повариться в собственном соку. Затем смешайте вместе над пламенем непрекращающейся конкуренции. И вот оно — межгрупповая ненависть кипит вовсю.

Перед экспериментаторами встал более сложный вопрос: как устранить укоренившуюся враждебность. Сначала они попробовали контактный подход и стали чаще объединять группы. Но даже когда совместные встречи были приятными, например просмотры фильмов, результаты оставались катастрофическими. Пикники приводили к дракам за еду, развлекательные программы уступали место соревнованиям с криками, очереди в столовых вырождались в состязания, кто кого толкнет сильнее.

Исследователи испугались, что, подобно доктору Франкенштейну, создали монстра, которого больше не в состоянии контролировать. В разгар очередной безрезультатной борьбы они решили испробовать стратегию, одновременно простую и эффективную. Они создали ряд ситуаций, в которых конкуренция между группами нанесла бы ущерб интересам всех, а сотрудничать стало просто необходимо для взаимной выгоды. Во время однодневной прогулки единственный грузовик, доступный для поездки в город за едой, был «обнаружен» застрявшим. Мальчиков собрали вместе, и все вместе они тянули и толкали, пока машина не тронулась в путь. В другом случае исследователи устроили перебои с водоснабжением лагеря.

Столкнувшись с общим кризисом и осознав необходимость единых действий, мальчики гармонично организовались, чтобы найти и решить проблему до конца дня. В другой раз отдыхающим сообщили, что желаемый фильм есть в прокате, но лагерь не может себе его позволить. Понимая, что единственным решением было бы объединить ресурсы, мальчики вместе собрали деньги на фильм и провели приятный вечер, наслаждаясь просмотром.

Последствия данных совместных предприятий, хотя и проявились не мгновенно, тем не менее оказались поразительными. Успешные совместные усилия по достижению общих целей неуклонно устраняли раскол между группами. Вскоре словесная травля прекратилась, как и толкотня в очередях. Мальчики начали смешиваться за столами во время приемов пищи. Кроме того, когда их попросили перечислить лучших друзей, значительное число человек изменило свое мнение. Если раньше назывались только ребята из той же самой группы, теперь тенденция стала меняться. Некоторые даже поблагодарили исследователей за возможность еще раз оценить новых друзей.

Как-то раз мальчики возвращались с костра на одном автобусе. Раньше это вызвало бы бедлам, но сейчас ребята сами этого захотели. Когда автобус остановился у киоска с закусками, мальчики из одной группы, у которых в казне осталось несколько долларов, решили угостить своих бывших противников молочными коктейлями!

Мы можем проследить корни удивительного поворота событий, начиная с момента, когда мальчикам пришлось посмотреть друг на друга как на союзников. Решающим стало появление общих целей для обеих групп. Именно сотрудничество, необходимое для их достижения, в конечном итоге позволило членам конкурирующих групп отнестись друг к другу как к разумным товарищам, ценным помощникам, друзьям и друзьям друзей. Когда успех оказался невозможен без взаимных усилий, стало особенно трудно поддерживать чувство враждебности.

Теперь вернемся обратно в школу. В суматохе расовой напряженности, последовавшей за десегрегацией школ, некоторые психологи-педагоги начали понимать, какое отношение к ситуации имеют выводы Шерифа и его коллег. Если бы удалось изменить

учебный опыт, включив в него хотя бы эпизодическое межэтническое сотрудничество, направленное на взаимный успех, возможно, у межгрупповой дружбы появились бы шансы для роста.

Подобные проекты осуществлялись в разных штатах, но особенно интересный подход — названный методом «пазл» — разработал Эллиот Аронсон и его коллеги в Техасе и Калифорнии.

В данном случае суть обучения состояла в том, чтобы мотивировать студентов к совместной работе, без которой невозможно было освоить материал. А его строго проверяли на заключительном экзамене. Студентов объединили в команды, предоставив каждому только часть информации — кусочек огромного пазла, необходимого для прохождения финального теста. Поэтому студенты должны были по очереди преподавать и помогать друг другу. Для каждого являлось важным, чтобы все остальные тоже



Рисунок 3.5. Объединение усилий для достижения успеха
Как показывают исследования, обучение по методу «пазл» — это эффективный способ не только спровоцировать дружбу и сотрудничество между различными этническими группами, но и повысить самооценку учащихся из числа меньшинств, их симпатию к школе и результаты тестов.
Николас Прайор/Стоун/Getty Images

преуспевали. Подобно мальчикам из лагеря Шерифа, работающим над задачами, которые можно успешно выполнить только совместно, студенты становились скорее союзниками, чем противниками.

При использовании в недавно десегрегированных классах метод «пазл» оказался впечатляюще эффективным. По сравнению с другими классами в той же школе, практикующими традиционный соревновательный метод, данные классы стали значительно более дружными и менее подверженными предубеждениям. Помимо жизненно важного снижения враждебности, возникли и другие преимущества: самооценка учащихся из числа меньшинств, их симпатия к школе и результаты тестов улучшились. Студенты со светлой кожей также выиграли. Их самооценка и симпатия к школе повысились, а результаты тестов стали по крайней мере такими же высокими, как у подобных студентов в традиционных классах.

Когда мы сталкиваемся с положительными результатами, то обычно проявляем чрезмерный энтузиазм по поводу одного простого решения сложной проблемы. Но опыт подсказывает, что такие проблемы редко поддаются простому решению. Это верно и в данном случае. Даже в рамках процедур совместного обучения проблемы все равно остаются.

Прежде чем мы почувствуем себя по-настоящему комфортно с данным методом или любым подобным подходом к обучению и развитию симпатий, необходимо провести дополнительные исследования. Их цель — определить, как часто, в каких дозах, в каком возрасте и в каких группах следует вводить совместные стратегии. Также необходимо выяснить, как учителям лучше всего внедрять новые методы — при условии, что они в принципе станут внедрять их.

В конце концов, методы совместного обучения не только радикально отличаются от традиционной, привычной большинству учителей рутины, но также могут угрожать чувству их собственной значимости, так как большая часть учебного процесса передавалась в руки учеников. Наконец, конкуренция тоже имеет право на существование. Она мотивирует к действию и выстраивает «я»-концепцию. Таким образом, задача состоит не в том, чтобы устранить академическую конкуренцию, а в том, чтобы

сломать ее монополию в классе, внедряя регулярный опыт сотрудничества представителей всех этнических групп и приводя их к успешным результатам.

Для примера рассмотрим определение ада и рая, данное иудейским учителем Рабби Хаимом из Ромшишока.

> **Ад:** *роскошно оборудованный банкетный зал, полный голодных людей со скованными в локтях руками, которые не могут есть, потому что скованные руки не позволяют этого.*
> **Рай:** *все то же самое, за исключением того, что люди кормят друг друга.*

Возможно, в данном определении и заключается отличный вариант того, как следует подходить к внедрению совместных методов обучения в классе. Их следует выбирать таким образом, чтобы максимально подключить всех участников к процессу. Стоит отметить, что, как и в иллюстрации Рабби, лучшие акты сотрудничества не просто порождают благоприятные межличностные чувства, но также приводят к решениям общих проблем. Например, исследования демонстрируют, что участник сделки, который инициирует рукопожатие в начале переговоров, сигнализирует о намерении сотрудничать. Что, в свою очередь, приводит к лучшим финансовым результатам для всех сторон [14].

Но почему мы заговорили о влиянии школьной десегрегации на межрасовые отношения? Чтобы сделать два главных вывода.

Во-первых, хотя знакомство и контакт обычно способствуют появлению симпатии, если они связаны с неприятными переживаниями, возникает нечто противоположное. Поэтому, когда дети, принадлежащие к различным расовым группам, сталкиваются с постоянной и жесткой конкуренцией, существующей в обычной американской школе, враждебность между ними усиливается.

Во-вторых, командное сотрудничество при обучении — противоядие от враждебности. Данные исследований говорят о достаточно сильном влиянии его на процесс установления дружеских отношений.

Но всегда ли мастера добиваться согласия используют сотрудничество с людьми, чтобы заставить их относиться к ним с сим-

патией и, следовательно, удовлетворять их просьбы? Стремятся ли они развить такое отношение, если оно слабо выражено? И что особенно важно, создают ли эти «мастера» отношения сотрудничества, когда их нет?

Еще как!

> Мастера добиваться согласия постоянно повторяют, что мы работаем ради одной цели, что должны тянуть лямку вместе ради взаимной выгоды, что они — наши товарищи по команде.

Например, продавец новых автомобилей часто принимает сторону покупателя и «дает бой» боссу, чтобы обеспечить заключение выгодной для нас сделки.

Но на самом деле, поскольку специалисты по продажам точно знают цену, ниже которой опуститься просто невозможно, они чаще всего даже не разговаривают с боссом. Например, в одном автосалоне, в который я проник, занимаясь сбором информации для данной книги, продавец по имени Гэри пил сладкие безалкогольные напитки или кофе в тишине вместо того, чтобы идти к боссу. Через некоторое время он ослаблял галстук и возвращался к клиентам, притворяясь измотанным, и предлагал сделку, которую якобы только что «выбил» для них.

Но один из самых ярких примеров данного явления встречается там, где бывали немногие — в полицейском участке. Полицейские следователи — мастера добиваться согласия, ведь их задача заключается в том, чтобы побудить подозреваемых признаться в совершении преступления.

В последние годы суды ввели множество ограничений, касающихся обращения полицейских с подозреваемыми, особенно когда нужно добиться признания. Многие процедуры, применявшиеся в прошлом с целью заставить преступника признать вину, теперь не используются из опасения, что судья откажет в рассмотрении дела. Однако судьи не находят ничего незаконного в использовании методов, основанных на тонком понимании

человеческой психологии. Поэтому следователи по уголовным делам все чаще применяют такие уловки, как, например, метод «добрый/злой полицейский».

Суть его такова. Молодого человека, подозреваемого, скажем, в ограблении, но настаивающего на невиновности, допрашивают сразу два следователя. Один из них играет роль Злого либо потому, что она ему подходит, либо просто потому, что сейчас его очередь.

Едва подозреваемый успевает переступить порог, Злой Следователь начинает ругать «сукиного сына» за ограбление и на протяжении всего допроса не перестает рычать и ворчать. Он пинает стул, на котором сидит заключенный, чтобы усилить свои слова, и смотрит на подозреваемого, как на кучу мусора.

Если подозреваемый оспаривает обвинения или отказывается отвечать, Злой Следователь начинает сердиться. Его ярость усиливается. Он клянется, что сделает все возможное, чтобы подозреваемый получил максимальный срок, заявляет, что у него есть друзья в прокуратуре, которые, узнав, что подозреваемый не желает сотрудничать с полицией, поведут процесс особенно жестко.

В начале «представления», которое устраивает Злой Следователь, его партнер, Добрый Следователь, сидит в стороне. Затем Добрый Следователь вмешивается в разговор. Сначала он говорит только со Злым Следователем, пытаясь его утихомирить: «Успокойся, Фрэнк, успокойся». Но Злой Следователь кричит: «Не успокаивай меня! Ты же видишь, он лжет мне в лицо! Я ненавижу лживых ублюдков!»

Чуть позже Добрый Следователь выступает в защиту подозреваемого. «Не суди его так строго, Фрэнк, он ведь еще ребенок». Не такая уж большая поддержка, но, по сравнению с тирадами Злого Следователя, слова Доброго звучат для заключенного как музыка. Однако Злого Следователя убедить не так-то просто. «Ребенок? Он не ребенок. Он дерьмо. Вот что он такое. И скажу тебе кое-что еще. Этому дебилу больше восемнадцати, так что я могу упрятать его за решетку так далеко, что без карманного фонаря и не найдешь».

Затем Добрый Следователь начинает говорить непосредственно с подозреваемым. Он называет его по имени и обра-

щает внимание на любые положительные детали дела. «Твое счастье, Кенни, что никто не пострадал и у тебя не было оружия. Это станет смягчающим обстоятельством при вынесении приговора». Если подозреваемый настаивает на невиновности, Злой Следователь разражается новой тирадой, полной проклятий и угроз.

Но Добрый Следователь останавливает его. «Фрэнк, — Добрый Следователь протягивает Злому деньги, — мне кажется, нам всем не помешал бы кофе. Как насчет того, чтобы принести три стаканчика?»

Когда Злой Следователь уходит, настает черед Доброго показать свой артистический талант: «Послушай, парень, не знаю почему, но моему партнеру ты не нравишься, и он постарается упечь тебя за решетку. Он может сделать это, потому что уже сейчас у нас достаточно улик против тебя. И он не шутит, когда говорит, что окружная прокуратура обходится жестко с теми, кто отказывается сотрудничать с полицией. Тебе светит пять лет, парень. Пять лет! Но я не хочу, чтобы с тобой так случилось. Поэтому, если ты прямо сейчас, до того, как мой напарник вернется, признаешь, что участвовал в ограблении, я лично займусь твоим делом и замолвлю за тебя словечко в окружной прокуратуре. Если действовать вместе, мы сможем скостить срок с пяти лет до двух, может быть, даже до одного года. Окажи услугу нам обоим, Кенни. Только скажи мне, как все было, а затем давай начнем думать над тем, как тебе выпутаться».

После таких слов следует признание подозреваемого.

Методика типа «добрый/злой следователь» работает по нескольким причинам: Злой Следователь с помощью угроз внушает подозреваемому страх перед долгим тюремным заключением. Благодаря принципу контрастного восприятия при сравнении со Злым Следователем Добрый Следователь будет казаться *особенно* адекватным и понимающим человеком. А поскольку он неоднократно выступает в защиту подозреваемого и даже тратит личные деньги на кофе для него, в действие вступает правило взаимного обмена, которое требует ответной услуги.

Одна из основных причин эффективности данной методики заключается в том, что у подозреваемого создается впечатление,

будто рядом есть человек, который находится на его стороне, заботится о его благополучии, работает вместе с ним, для него. Подобный человек в большинстве случаев вызывает симпатию, а в рассматриваемой чрезвычайной ситуации он представляется подозреваемому спасителем. А от спасителя всего один шаг до заслуживающего доверия духовника (отца-исповедника).

Психологическая обработка с использованием условных рефлексов и ассоциаций

«Почему они обвиняют меня, док? — голос в телефонной трубке дрожал. Он принадлежал метеорологу местного телевидения (ему дали мой номер телефона в психологическом отделе университета, куда он обратился за помощью, потому что не мог найти ответ на вопрос, давно мучавший его). — Это какое-то безумие! Все знают, что я просто даю информацию о погоде, что я не заказываю ее. Так почему именно на меня обрушивается поток критики, когда погода портится? Во время прошлогоднего наводнения я даже получил письмо с угрозами! Один парень грозился застрелить меня, если дожди не прекратятся. Боже! С тех пор я стал озираться по сторонам. Меня подкалывают даже те, с кем я работаю! Иногда прямо в эфире. Они наверняка знают, что я не отвечаю за погоду, но это их не останавливает. Док, помогите мне понять все это! Ситуация меня по-настоящему огорчает».

Я пригласил его в свой офис поговорить. Когда он пришел, я попытался объяснить ему, что он — жертва извечной реакции *щелк, жжж* на вещи, которые люди считают связанными друг с другом. Примеров проявления этой реакции очень много, но мне показалось, что лучше всего в данной ситуации мог бы помочь пример из истории Древнего мира.

Я предложил ему вспомнить полную опасностей жизнь царских гонцов древней Персии. Любой гонец, выполнявший роль военного курьера, особенно сильно надеялся на победу персидских воинов на поле битвы. Если в его сумке было донесение о победе, с ним обращались как с героем, когда он прибывал во дворец. Его щедро кормили и поили, предоставляли ему любых

женщин на его выбор. Но если гонец приносил весть о поражении, его принимали иначе: без долгих рассуждений казнили.

Я надеялся, что суть истории не ускользнет от метеоролога, и он поймет мысль, которая сейчас так же верна, как и в древней Персии или во времена Шекспира, который точно передал ее в одной яркой строке: «Природа плохой новости заражает того, кто ее сообщает». Для людей естественно испытывать неприязнь к человеку, сообщающему им неприятную информацию, даже если он не имеет к ней отношения. Лишь ассоциации с негативной информацией достаточно, чтобы вызвать у нас антипатию к сообщающему ее.

В исследовании, состоящем из одиннадцати экспериментов, человек, которому поручили просто прочитать вслух плохую новость, не понравился ее получателям. Вестника восприняли как человека, имеющего злонамеренные мотивы и не слишком компетентного. Напомню, что определенные положительные черты (например, физическая привлекательность) могут создавать «эффект ореола», заставляя наблюдателей благожелательно отнестись к собеседнику и в других моментах. А сообщение плохих новостей вызывает противоположную реакцию. Это то, что мы называем «эффектом рогов». Принесенное негативное известие выращивает человеку пару дьявольских рогов, которые в глазах получателей распространяются и на другие его характеристики.

Но я надеялся, что метеоролог сделает из приведенных примеров еще один важный вывод. Он не только не являлся исключением среди других «вестников», но и по сравнению с некоторыми из них, например с персидскими гонцами, выглядел вполне благополучным.

После нашего разговора, направляясь к выходу, метеоролог произнес: «Док, теперь я уже не так сильно тревожусь из-за своей работы. И я рад, что нахожусь в Фениксе, где солнце светит триста дней в году, а не предсказываю погоду в Буффало». И я убедился, что он понял даже больше, чем я сказал, о факторе, влияющем на отношение к нему телезрителей. Связь с плохой погодой дает негативный эффект, но связь с солнечной погодой должна делать метеоролога чрезвычайно популярным. И это так.

Принцип ассоциации управляет как позитивными, так и негативными связями. Невинные ассоциации с чем-то плохим или хорошим влияют на чувства, которые испытывают люди по отношению к нам.

Вспомните, как мама не разрешала вам играть на улице с плохими детьми. Вспомните, как она говорила: «Даже если ты сам не сделал ничего дурного, в глазах соседей ты будешь таким же, как те, в обществе кого проводишь время». Наши мамы обучали нас чувству вины через ассоциацию, сообщая о негативной стороне данного принципа, но они были правы. Люди действительно считают, что мы похожи на наших друзей.

Что касается позитивных ассоциаций, здесь нам дают урок мастера добиваться согласия. Они постоянно стремятся связать себя и свою продукцию с тем, что нам нравится.

Вы когда-нибудь задумывались, что именно делают красотки-фотомодели, запечатленные на рекламных постерах автомобилей? Рекламодатели надеются, что они «одалживают» свои позитивные черты — красоту и желанность — автомобилям. А еще они уверены, что мы отреагируем на рекламируемую продукцию точно так же, как на красивых девушек, которые ассоциируются с ней.

И они тоже правы.

Во время одного исследования нескольким мужчинам показали рекламу новой машины. Автомобиль представляла соблазнительная женщина-фотомодель. И мужчины, видевшие данную рекламу, оценили параметры машины выше, чем мужчины, которые видели ту же рекламу, но без красивой модели. Однако большинство из них отказывались признать, что присутствие молодой симпатичной женщины повлияло на их оценку автомобиля.

Возможно, самым интригующим доказательством того, как принцип ассоциации может бессознательно стимулировать нас

расстаться с деньгами, является серия исследований кредитных карт и расходов. В современной жизни кредитные карты — это инструменты с психологически примечательной характеристикой: они позволяют нам незамедлительно получать товары и услуги, откладывая расходы на несколько недель. Следовательно, мы с большей вероятностью будем ассоциировать кредитные карты, а также знаки отличия, символы и логотипы, которые с ними связаны, с положительными, а не отрицательными аспектами расходов.

Исследователь потребительских товаров Ричард Файнберг задался вопросом, как влияет наличие кредитных карт и материалов, имеющих связь с ними, на нашу склонность тратить, и в ходе исследований получил захватывающие и одновременно тревожные результаты.

Посетители ресторанов давали больше чаевых при оплате кредитной картой, а не наличными. А студенты колледжа были готовы потратить в среднем на 29% больше денег на товары из каталога, когда изучали его в комнате с логотипами MasterCard, не подозревая, что те являлись частью эксперимента. Точно так же случилось и тогда, когда в очередном эксперименте студентов просили внести вклад в благотворительность (некоммерческая организация United Way Worldwide). 87% согласившихся сделали пожертвование в комнате с логотипами против 33% в обычной комнате.

Вот это и является самым тревожным и в то же время поучительным. Несмотря на то что сами кредитные карты не использовались для благотворительного пожертвования, даже просто присутствуя в виде символа (с сопутствующими положительными ассоциациями), они побуждали людей тратить больше наличных денег. Данную тенденцию подтвердили и другие исследования, в которых посетители ресторанов получали свои счета на подносах для чаевых с логотипами и без логотипов кредитных карт. Посетители давали значительно больше чаевых в первом случае, даже когда расплачивались наличными.

Последующее исследование Файнберга еще сильнее подтверждает ассоциативное объяснение его результатов. Наличие логотипов кредитной карты в номере облегчало расходы только тем людям, у которых имелся положительный опыт с кредит-

ными картами. С теми, у кого опыт был отрицательным — например, они заплатили больше среднего количества процентных платежей в предыдущем году — не возникало подобного эффекта. Такие люди даже становились более консервативными в своих расходах, когда в их поле зрения просто присутствовали логотипы кредитных карт [15].

Поскольку принцип ассоциации работает настолько эффективно и незаметно, предприниматели стремятся связать свои продукты с тем, что популярно в данный момент.

Как только чудесным феноменом культуры стала «естественность», увлечение ею стало повальным. Иногда употребление этого слова не имело ни малейшего смысла: «Смените цвет ваших волос естественно», — призывал один популярный рекламный ролик.

А теперь познакомимся с отрывком из заявления группы ученых, сделанного в 2019 году:

Люди, которые предпочитают товары, помеченные как натуральные, живут в эпоху расцвета, учитывая существующее обилие натуральных продуктов и услуг. В летний день они могут сидеть на веранде, отмытой натуральным очистителем седьмого поколения, и наслаждаться натуральным говяжьим хот-догом Эпплгейта в булочке от производителя из Вермонта «Полностью натуральный хлеб», политым «Приготовленными самой природой кетчупом и горчицей». В компанию к хот-догу можно добавить натуральные картофельные чипсы, затем запить все это натуральной содовой Хансена, а позже еще и выкурить сигарету «Натуральный дух Америки», наблюдая, как техника из «Натуральные газоны Америки» ухаживает за их травой. Ну а если у них случится несварение желудка, они могут принять «Правильное натуральное антацидное средство».

Когда американцами был сделан первый снимок Луны, абсолютно все, что продавалось — от напитков до дезодорантов — обзавелось намеками на американскую космическую программу. Более того, эффективность данной ассоциации выдержала испытание временем: в 2019 году, в пятидесятилетнюю годовщину

высадки на Луну, OMEGA, IBM и «Колбаса Джимми Дина» (!) разместили рекламу, в которой упоминалась их связь с этим знаменитым событием.

В годы проведения олимпиад перед нашими глазами постоянно мелькают официальные лаки для волос и салфетки для лица наших олимпийских команд. Но права на такие ассоциации даются недешево. Корпорации тратят миллионы, чтобы заполучить возможность спонсировать Олимпийские игры. Но эти суммы меркнут по сравнению с теми, которые потом те же компании тратят на рекламу своей связи с мероприятием. И все же самая впечатляющая цифра для корпоративных спонсоров располагается в строке «Прибыль». Опрос, проведенный журналом Advertising Age, показал, что треть всех потребителей с большей вероятностью купили бы товар, если он связан с Олимпийскими играми.

Разумно будет предположить, что продажи игрушек в виде марсоходов подскочили после приземления американской ракеты «Следопыт» на красную планету в 1997 году. Однако совершенно немного смысла в предположениях, будто то же самое могло произойти с шоколадными батончиками Mars, которые не имеют никакого отношения к космическому проекту, а названы в честь основателя компании по производству конфет Франклина Марса.

Продажи внедорожника Nissan Rogue тоже сильно выросли — иначе как это объяснить? — после выхода фильма «Звездные войны» 2016 года «Изгой-1». Также исследователи обнаружили, что рекламные вывески, объявляющие о распродаже, увеличивают количество покупок (даже если в целом экономии нет). То есть дело не только в том, что люди думают: «О, я могу сэкономить деньги». Скорее всего, покупка становится более вероятной, так как данный признак неоднократно ассоциировался с хорошими ценами в прошлом. А следовательно, любой продукт, связанный с надписью «Распродажа», автоматически оценивается более позитивно.

Связать товар с именем знаменитости — еще один способ использовать принцип ассоциации. И за это звездам платят большие деньги. Для рекламодателя важно установить связь. Она необязательно должна быть логичной — например, про-

фессиональные спортсмены рекламируют товары, как имеющие отношение к их спортивной деятельности (спортивная обувь, теннисные ракетки, шары для гольфа), так и совершенно не имеющие (безалкогольные напитки, аппараты для приготовления воздушной кукурузы, наручные часы) — ей достаточно быть всего лишь позитивной.

Не так давно и политики осознали, что их связь со знаменитостями оказывает сильное влияние на избирателей. Кандидаты на пост президента собирают вокруг себя популярных неполитических деятелей, либо активно участвующих в предвыборной кампании, либо просто «одалживающих» свои имена. В такие игры играют и на уровне штатов, и на местном уровне.



Рисунок 3.6. Прославленные знаменитости

Примечание автора: сможете ли вы определить два условия, с помощью которых это объявление ассоциирует часы Breitling с положительными аспектами? Первое очевидно: связь с привлекательными, успешными знаменитостями. Второе менее очевидно, но тем не менее, скорее всего, эффективно. Взгляните на положение стрелок рекламных часов. Оно напоминает улыбку. Данная конфигурация, со всеми ее благоприятными ассоциациями, используется почти во всех рекламных объявлениях о часах — и не зря. Наблюдатели получают больше удовольствия от просмотра такой рекламы и сильнее мотивированы купить часы (Karim et al., 2017).

Любезно предоставлено Breitling USA, Inc.

В качестве примера приведу подслушанный мной комментарий женщины из Лос-Анджелеса, выразившей свои противоречивые чувства по поводу калифорнийского референдума о запрете курения в общественных местах. «Мне очень трудно принять решение. Одни звезды выступают против, другие за. И я даже не представляю, как мне голосовать» [16].

Хотя политики уже давно эксплуатируют тему материнства, загородной жизни и любимого с детства вкуса яблочного пирога, именно в ассоциации себя с едой они особенно преуспели.

Например, в Белом доме традиционно пытаются оказать влияние на упорствующих законодателей именно во время приема пищи. Будь то ланч на природе, роскошный завтрак или обед, если необходимо принять особо важное решение, тут же появляется столовое серебро. Да и во время сбора средств на политические нужды обычно подается еда. Обратите внимание, на типичном вечере по сбору средств призывы к пожертвованию никогда не звучат до появления на столах еды — только во время приема пищи или после него. Причин соединить государственные дела с трапезой несколько. Например, экономится время, а также в действие вступает правило взаимного обмена.

Еще одна наименее бросающаяся в глаза причина была выявлена в ходе исследования, проводившегося в 1930-е годы известным психологом Грегори Разраном.

Разран обнаружил, что во время ланча у испытуемых улучшалось отношение к собеседникам и к тому, что они говорили. В ситуации, наиболее близкой к нашей теме, испытуемым предлагали некоторые политические заявления, которые они уже однажды оценивали. И, как выяснилось в конце эксперимента, одобрение заслужили только те из них, которые были представлены во время еды. Такие изменения симпатии, похоже, произошли бессознательно, поскольку испытуемые не могли вспомнить, какие именно заявления они просматривали в ходе ланча.

Желая продемонстрировать, что принцип ассоциации также работает при неприятных переживаниях, Разран включил в свой эксперимент новое условие: по вентиляции пускали гнилостные запахи одновременно с показом политических лозунгов. И рейтинги одобрения лозунгов сразу снизились.

Влияние оказывают даже запахи, настолько слабые, что усколь-

зают от сознания. Как показало исследование, при котором люди оценивали сфотографированные лица, в разные моменты их привлекательность зависела от того, какие запахи испытуемые подсознательно ощущали — приятные или неприятные.

Но что заставило Разрана обратиться к ланчевой методике? Почему он решил, что та сработает? Ответ, возможно, кроется в его разносторонности как ученого. В ученых кругах его знали не только как независимого исследователя, но и как переводчика, который одним из первых познакомил англоязычного читателя с новаторскими работами российских психологов. Они были посвящены принципу ассоциаций, причем на авторов оказали сильное влияние идеи выдающегося физиолога Ивана Павлова.

Хотя Павлов и являлся невероятно талантливым ученым — например, он получил Нобелевскую премию за исследования пищеварительной системы, — тем не менее самые важные его эксперименты строились очень просто.



Рисунок 3.7. Подождите, это похоже на вкус пищи
Одна из собак Павлова изображена с трубкой для сбора слюны, которая позволяет отследить, насколько ее реакция слюноотделения может быть изменена (обусловлена) звуком колокольчика.
Любезно предоставлено Rklawton

Они показали, что можно перенаправить типичную реакцию животного на вид и запах пищи (слюноотделение) на нечто, не имеющее с едой ничего общего (например, на звон колокольчика), связав эти две вещи в сознании животного. Если кормление собаки в течение определенного времени сопровождалось звоном, вскоре слюна у нее начинала выделяться и просто на звук колокольчика, даже когда еды не было.

От классического эксперимента Павлова до ланчевой методики Разрана не так уж далеко. Стандартную реакцию на еду можно ассоциировать с предметами и явлениями, поэтому Разран предположил, что, помимо слюноотделения, существуют и другие реакции на пищу, и одна из них — благодушное настроение. Следовательно, возникающее во время еды приятное чувство можно связать с чем угодно (политические заявления — лишь один пример). А отсюда уже недалеко до осознания, что еду можно заменить другими приятными вещами, которые «передадут» свои привлекательные черты идеям, товарам и людям, искусственно с ними связанным.

Именно поэтому в рекламных объявлениях появляются красивые фотомодели, а составителям радиопрограмм рекомендуется вставлять проигрыш позывных радиостанции непосредственно перед запуском в эфир какого-нибудь хита. Именно поэтому женщины, играющие в лото на вечерах Tupperware, должны вместо «бинго» кричать «Tupperware», прежде чем устремиться в центр зала за выигранным призом. Для женщин это, возможно, и «Tupperware», но для компании это, конечно же, «бинго».

Мы часто бессознательно становимся жертвами использования принципа ассоциации со стороны мастеров добиваться согласия. Но это еще не означает, что мы не представляем, как данный принцип работает, или не используем его сами.

Мы прекрасно понимаем положение гонца персидского царя или современного синоптика, то есть людей, сообщающих плохие новости, и сами стараемся избегать таких ситуаций. Исследование, проведенное в Университете Джорджии, показало, как люди действуют, когда сталкиваются с необходимостью сообщить хорошую или плохую новость.

Студентам, ждавшим начала эксперимента, поручили сказать товарищу, что ему звонили по телефону и сообщили нечто важное. В половине случаев новость была хорошая, а в другой половине — плохая.

Исследователи обнаружили, что студенты передавали информацию по-разному, в зависимости от ее заряда. Когда новость была хорошей, большинство студентов делали на этом акцент: «Тебе только что звонили и сообщили потрясающую новость. Подробности можешь узнать у экспериментатора». Когда же новость была неприятной, студенты старались не упоминать об этом: «Тебе только что звонили. Подробности можешь узнать у экспериментатора». Очевидно, они понимали, если они хотят нравиться, им следует «связывать» себя с хорошими, а не с плохими новостями [17].

От новостей и погоды к спорту

Массу странных форм поведения можно объяснить тем, что люди знают о принципе ассоциации, и поэтому стараются связывать себя с приятными событиями и отделять от неприятных даже тогда, когда не имеют к ним никакого отношения. В качестве примера возьмем случаи на спортивных аренах. И это будут не поступки спортсменов. В конце концов, в пылу игры они могут время от времени позволить себе «взрываться».

Гораздо чаще озадачивает поведение спортивных болельщиков, их иррациональная, не укладывающаяся ни в какие рамки страсть. Как можно объяснить дикие выходки болельщиков в Европе или убийство игроков и судей обезумевшими южноамериканскими футбольными фанатами? А роскошные подарки, которые фанаты дарят и так ни в чем не нуждающимся профессиональным американским бейсболистам по особым «дням чествования»? С точки зрения разума подобные действия лишены смысла. Ведь это просто игра! Но так ли это на самом деле? Вряд ли.

Отношение фанатичных болельщиков к спорту — что угодно, но только не игра. Это серьезное и очень личное отношение. Возьмем, к примеру, случай Андреса Эскобара, игрока

сборной Колумбии, который непреднамеренно забросил мяч в ворота своей собственной команды во время чемпионата мира по футболу 1994 года. Автогол привел к победе сборной США, а фавориты-колумбийцы вылетели из соревнований. Вернувшийся домой Эскобар две недели спустя был убит за эту ошибку в ресторане двумя боевиками, которые выстрелили в него двенадцать раз.

Желая победы связанным с нами командам, мы хотим доказать собственное превосходство. Кому? Разумеется, самим себе. Но и остальным тоже. Согласно принципу ассоциации, если мы окружаем себя облаком успеха, с которым связаны хотя бы поверхностно (например, местом жительства), наша значимость в глазах общества увеличивается.

Мы сознательно манипулируем связью с победителями и проигравшими, чтобы хорошо выглядеть в глазах окружающих. Демонстрируя позитивные ассоциации и скрывая негативные, мы стараемся добиться, чтобы наблюдающие за нами люди относились к нам более благосклонно и испытывали большую симпатию. Мы делаем это разными способами, но один из самых простых и наиболее распространенных — использование определенных местоимений.

Вы обращали внимание, как часто после победы любимой команды болельщики толпятся перед телекамерой, поднимают вверх указательные пальцы и кричат: «Мы — номер один! Мы — номер один!» Не «Они — номер один!» и даже не «Наша команда — номер один!», а именно «мы» — местоимение, подразумевающее самое тесное тождество с победившей командой.

Интересно, что ничего подобного не происходит в случае поражения любимой команды. Телезрители никогда не услышат скандирования: «Мы на последнем месте! Мы на последнем ме-

сте!» Поражение любимой команды — время дистанцироваться от нее. В таких случаях вместо «мы» почти всегда предпочитают употреблять местоимение «они».

Чтобы проверить истинность данного предположения, я провел небольшой эксперимент, в ходе которого студентам университета штата Аризона звонили и просили их описать результат недавней футбольной игры, в которой участвовала университетская команда. Одних студентов спрашивали о результате игры, в которой команда потерпела поражение, других — в которой команда победила.

Мы с ассистентом Аврилом Торном просто выслушивали ответы и подсчитывали количество студентов, использовавших местоимение «мы» в описаниях. Когда результаты свели в таблицу, стало очевидно, что студенты старались связать себя с успехом. Они применяли местоимение «мы», чтобы описать победу университетской команды: «Мы разбили Хьюстон со счетом семна-



Рисунок 3.8. Спортивный болельщик (читай: фанатик)
Командный дух выходит за рамки ношения школьной куртки, поскольку эти студенты Университета Джорджии носят буквы своей школы по-другому и подбадривают свою команду на пути к победе.
Крис Грейтен/Getty Images

дцать — четырнадцать» или «Мы выиграли». Однако в случае поражения местоимение «мы» практически не применялось.

Студенты использовали слова, которые позволяли им дистанцироваться: «Они проиграли Миссури со счетом тридцать — двадцать» или «Я не знаю счета, но Аризона потерпела поражение». А в ответе одного студента даже объединились желания связать себя с победителями и дистанцироваться от побежденных. Сухо сообщив: «Аризона проиграла со счетом тридцать — двадцать», он обиженно выпалил: «Они загубили наш шанс выиграть национальный чемпионат!»

Тенденция трубить о своих связях с победителями характерна не только для спортивных фанатов. После всеобщих выборов в Бельгии исследователи проверили, через сколько времени домовладельцы уберут с газонов баннеры в пользу той или иной политической партии. Чем лучше для партии сложились выборы, тем дольше домовладельцы купались в лучах ее победы, оставляя баннеры.

Хотя желание наслаждаться отраженной славой в определенной степени присуще всем, вероятно, есть что-то особенное в людях, которые подолгу торчали на морозе, чтобы заплатить сотню долларов за обрывок билета на игру, которой не видели. По-видимому, они хотели «доказать» друзьям, что были свидетелями значимой спортивной победы. Так кто же они?

Если я не ошибаюсь, такие люди не просто ревностные поклонники спорта, это индивиды, имеющие скрытый изъян личности — заниженную самооценку. Низкое мнение о себе, спрятанное глубоко внутри, заставляет их самоутверждаться не за счет собственных достижений, а демонстрируя связи с теми, кто многого достиг.

В нашей культуре встречается несколько «разновидностей» таких людей. Классический пример — человек, постоянно намекающий на связи во влиятельных кругах. С ним схожа девушка-фанатка какого-нибудь рок-музыканта, оказывающая ему сексуальные услуги за право сообщить подружкам, что она какое-то время «была с ним». Какую бы форму ни принимало поведение таких людей, оно имеет одну общую черту — достаточно трагичное убеждение, что самоутвердиться можно только вне собственного «я».

ДОКЛАД ЧИТАТЕЛЯ 3.3

От сотрудника киностудии в Лос-Анджелесе

Поскольку я даже работаю в данной индустрии, большой любитель кино — это мое второе имя. Самая долгая ночь в году для меня — ночь вручения премии «Оскар». Я даже записываю шоу, чтобы потом прослушивать приветственные речи актеров, которыми действительно восхищаюсь. Одна из моих любимых — речь Кевина Костнера после того, как его фильм «Танцующий с волками» объявили лучшей картиной 1991 года. Мне понравилось, как он ответил критикам, которые утверждали, что фильмы не важны. На самом деле мне так понравилась эта речь, что я переписал ее. Но в ней также содержится одна мысль, которую я никогда раньше не понимал. Вот что он сказал о победе в номинации «Лучшая картина»:

«Хотя, конечно, наша победа и не так важна, как ситуация в остальном мире, но лично для нас она навсегда останется очень важным моментом. Моя семья никогда не забудет того, что здесь произошло. Мои братья и сестры из числа коренных американцев, особенно лакота сиу, никогда не забудут, и люди, с которыми я учился в средней школе, тоже никогда не забудут».

Ладно, я понимал, почему Кевин Костнер и его семья никогда этого не забудут. Я даже понимал, почему коренные американцы запомнят это, ведь фильм о них. Но я не понимал, почему он упомянул людей, с которыми учился в средней школе. Затем я прочитал о том, как спортивные фанаты «купаются в отраженной славе» звезд и команд своего родного города. И тогда я понял, что это одно и то же. Все, кто ходил в школу с Кевином Костнером, явно принялись рассказывать всем о своей связи на следующий же день после того, как он получил «Оскар», желая приобрести в глазах других некоторую значимость, даже не имея никакого отношения к фильму. И они тоже были правы, потому что так оно и работает. Не нужно быть звездой, чтобы прославиться. Иногда достаточно просто хоть как-то ассоциироваться со звездой. И это интересно.

Примечание автора: я наблюдал подобные ситуации в собственной жизни, когда говорил друзьям-архитекторам, что родился в том же месте, что и великий Фрэнк Ллойд Райт. Лично сам я даже не представляю, как тут провести прямую линию. Однако я вижу, как она возникает в глазах друзей... глазах, в которых, кажется, сияет: «Ты и Фрэнк Ллойд Райт? Ух ты!»

Некоторые пользуются принципом ассоциации немного иначе. Вместо того чтобы преувеличивать свои видимые связи с успешными людьми, они стараются преувеличить успехи тех, с кем действительно связаны. Яркий пример — пресловутые «сценические мамаши», одержимые желанием сделать из своего ребенка звезду.

Но подобным образом ведут себя не только женщины. Несколько лет назад акушер в Давенпорте, штат Айова, прекратил обслуживать жен трех школьных чиновников, как сообщается, из-за того, что его сыну не давали достаточно игрового времени на школьных баскетбольных играх. Одна из жен в тот момент была на восьмом месяце беременности [18].

Защита — как сказать «нет»

Поскольку симпатию можно вызвать многими способами, набор средств защиты от мастеров добиваться согласия, использующих правило благорасположения, должен оставаться достаточно простым.

Бессмысленно разрабатывать множество специальных тактик для противостояния каждому из многочисленных способов влияния, использующих благорасположение. Кроме того, некоторые факторы, способствующие возникновению симпатии, — физическая привлекательность, знакомство, ассоциация — действуют на уровне подсознания, что не позволяет нам своевременно защититься от них. Поэтому необходимо разработать общий подход, который можно было бы применять для нейтрализации нежелательного влияния любого из факторов, способствующих возникновению симпатии.

Секрет такого подхода в его своевременном использовании. Не следует выявлять факторы благорасположения и препятствовать их действию, прежде чем они начнут оказывать на нас влияние. Лучше позвольте им сработать. Обращайте внимание не на вещи, которые вызывают неадекватное чувство симпатии к мастеру добиваться согласия, а на то, что данное чувство вообще у нас *вызвало*.

Время занимать оборонительную позицию наступает, когда мы начинаем чувствовать, что кто-либо нравится нам больше, чем возможно при данных обстоятельствах.

Концентрируясь на следствии, а не на причине, мы можем избежать утомительных и практически бесплодных попыток выявить и отразить множество способов заполучить наше благорасположение. Встретившись с мастерами добиваться согласия, уделяйте внимание только ощущению, что внезапно полюбили их быстрее и глубже, чем ожидалось. Оно предупреждает вас, что, вероятно, по отношению к вам применена специальная тактика и что пора предпринимать контрмеры.

Вы заметили, что предлагаемая мной стратегия имеет много общего со столь любимым у мастеров добиваться согласия стилем джиу-джитсу?

Мы не пытаемся ограничивать влияние факторов, способствующих появлению симпатии. Как раз наоборот. Мы позволяем им проявиться во всю силу, а затем используем ее против них. Чем больше сила, тем она заметнее, а следовательно, тем легче с ней справиться.

Предположим, вы торгуетесь с Деловым Дэном, кандидатом на ныне не занятое Джо Джирардом звание «лучшего продавца машин». Немного поболтав и поторговавшись, Дэн предлагает вам заключить сделку — купить автомобиль. Однако прежде чем принимать окончательное решение, задайте себе ключевой вопрос: «За те двадцать пять минут, что я знаю этого парня,

не проникся ли я к нему большей симпатией, чем следовало?» Если вы ответите «да», следует задуматься, а не вел ли себя Дэн в эти минуты так, чтобы повлиять на вашу симпатию к нему. Он угостил вас кофе и пончиками? Похвалил ваш вкус при выборе модели и цветовой комбинации? Рассмешил? Принял вашу сторону в споре с главным менеджером, чтобы сэкономить ваши деньги?

Хотя такой анализ может быть весьма полезен, он не настолько необходим, чтобы защитить нас от правила благорасположения. Как только мы обнаружим, что испытываем к Дэну большую симпатию, чем следовало бы ожидать, необязательно разбираться, почему это произошло. Простого признания ничем не оправданного расположения к кому-либо вполне достаточно, чтобы насторожиться и начать противодействовать оказываемому давлению.

Одна из возможных реакций — обратить процесс вспять и резко невзлюбить Дэна. Но это не слишком честно по отношению к нему и идет вразрез с нашими интересами. В конце концов, некоторые люди естественным образом вызывают у окружающих симпатию, и Дэн может быть одним из таких людей. Неверно сразу отворачиваться от мастеров добиваться согласия, которые кажутся особенно симпатичными. Кроме того, не стоит лишать себя возможности вести дела с приятными людьми, особенно если они способны предложить нам максимально выгодные условия сделки.

Я рекомендую вам поступать по-другому.

Если вы ответили на вышеупомянутый вопрос «Да, этот парень почему-то мне слишком нравится», значит, пришло время быстро переходить к контрманевру. Мысленно отделите Дэна от «Шевроле» или «Тойоты», которые он пытается вам продать. Ведь все-таки решив купить машину, предлагаемую Дэном, вы будете выводить с дилерской стоянки *автомобиль*, а не его. К покупке не имеет никакого отношения, что в ваших глазах Дэн красив, весел, проявляет интерес к вашему любимому хобби или имеет родственников в тех местах, где вы выросли.

Правильная реакция — это способность сознательным усилием воли сконцентрировать внимание исключительно на условиях сделки и достоинствах предлагаемого вам автомобиля. Прини-

мая решения, основанные на уступке, мы всегда должны отделять свое отношение к просящему от отношения к его просьбе. Но вступив пусть даже в короткий личный или социальный контакт с просящим, мы легко забываем об этом различии.

Если просящий нам безразличен, наша забывчивость не заведет нас слишком далеко в опасном направлении. Серьезную ошибку можно совершить только тогда, когда нам нравится человек, обратившийся к нам с просьбой. Вот почему так важно настороженно относиться к чувству чрезмерной симпатии, возникшему к мастеру добиваться согласия.

Испытывая подобное чувство, вспомните о необходимости отделять достоинства продавца от достоинств товара и принимать решение, основываясь на том, что имеет отношение только к последнему. Я уверен, если бы все мы следовали данной рекомендации, то были бы гораздо чаще довольны результатами наших взаимодействий с мастерами добиваться согласия. Хотя я подозреваю, что Деловой Дэн вряд ли остался бы доволен.

КОРОТКО О ГЛАВНОМ

- Люди склонны говорить «да» тем, кто им нравится. Поэтому мастера добиваться согласия стремятся повысить свою привлекательность с помощью нескольких эффективных факторов.
- Один из них — физическая привлекательность. Она дает ощутимое преимущество при социальном взаимодействии, создавая эффект ореола, который приводит к автоматическому присвоению красивому человеку других качеств, таких как талант, доброта и интеллект. В результате привлекательные

люди более убедительны как с точки зрения получения того, что просят, так и с точки зрения изменения отношения других.

- Второй фактор — сходство. Нам нравятся люди, которые похожи на нас, и мы более охотно отвечаем «да» на их просьбы, часто неосознанно.
- Еще одним фактором является похвала. Комплименты, как правило, усиливают симпатию и, следовательно, уступчивость.
- Более глубокое знакомство благодаря повторному контакту с человеком или вещью — еще один фактор, который обычно облегчает симпатию, но главным образом тогда, когда контакт происходит при положительных, а не отрицательных обстоятельствах.
- Пятый фактор, связанный с симпатией, — ассоциация. Поэтому рекламодатели, политики и мерчандайзеры часто связывают себя и свои продукты с позитивными вещами.
- Эффективный способ уменьшить нежелательное влияние симпатии на наше решение — осознать ее чрезмерность.

ГЛАВА 4

СОЦИАЛЬНОЕ ДОКАЗАТЕЛЬСТВО:

ИСТИНА — ЭТО МЫ

Когда люди вольны поступать так, как им заблагорассудится, они обычно подражают друг другу.

— Эрик Хоффер

Однажды менеджеры сети пекинских ресторанов добились коечего крайне прибыльного — они эффективно увеличили покупки определенных пунктов меню, причем без лишних затрат. Они не снизили цены на продукты, не стали применять дорогие ингредиенты, не наняли более опытного шеф-повара, а просто прикрепили к блюдам этикетки, которые описывали пункты меню как «самые популярные» в ресторане. Например, «Фирменное блюдо заведения» или «Рекомендация нашего шеф-повара на сегодняшний вечер».

Результат оказался впечатляющим. Продажи каждого блюда подскочили в среднем на 13—20%. Блюда стали более популярными... за счет своей популярности.

Примечательно, что продажи удалось увеличить благодаря убедительной практике, которая не потребовала денежных затрат, не строилась на обмане (блюда действительно были самыми популярными), была простой и все же никогда ранее не применявшейся менеджерами. Нечто подобное произошло и в Лондоне, когда местная пивоварня с пабом на своей территории согласилась провести эксперимент. На стойке разместили вывеску

с абсолютно честным утверждением, что самым популярным пивом пивоварни на этой неделе стал портер. И его продажи сразу же удвоились. *Щелк, жжж.*

Такие результаты заставляют задуматься, почему другие розничные торговцы не используют аналогичную информацию. В магазинах мороженого или замороженных йогуртов клиентам часто предлагают выбрать из множества наполнителей: кусочков шоколада, кокосовой стружки, бисквитной крошки и так далее. С помощью закона популярности вы можете самостоятельно решить, какие объявления стоит размещать, называя наиболее часто выбираемую комбинацию наполнителей и топпинга в каждом месяце. Но руководители и менеджеры почему-то не делают этого.

Ну, что ж, им же и хуже. А еще хуже клиентам, которые обычно не заказывают топпинг или заказывают только один, а правдивая информация о популярности предложила бы им большее количество возможных вариантов. Например, многие рестораны McDonald's предлагают десерт «Макфлурри». Когда клиентам одного из них начали говорить «Как насчет десерта? “Макфлурри” — настоящий фаворит у наших посетителей», продажи мороженого подскочили на 55%. А если клиенту, решившему заказать «Макфлурри», продавец говорил «Вкус [x] — любимый наполнитель для этого мороженого у посетителей», его покупки увеличивались на 48%.

EBOX 4.1

Хотя не все розничные торговцы понимают, как выгодно использовать закон популярности, медиагигант Netflix извлек этот урок из своего собственного опыта и немедленно начал работать с ним. По словам ответственной за технологии и развлечения Николь Лапорт (2018), компания «долгое время оставалась очень скрытной в отношении таких вещей, как время просмотра и рейтинги, гордилась этим и радовалась, поскольку не обязана была отчитываться перед рекламодателями». Но в результате неожиданного изменения политики в 2018 году компания начала выгружать огромное количество информации о своих наиболее успешных проектах. Как выразилась Лапорт: «В своем письме акционерам Netflix рассказал о названиях

и о том, сколько людей просмотрело материалы. Причем это было сделано так, будто пьяный моряк захватил сильно укрепленный линкор и разглашал коммерческие секреты».

Почему подобное произошло? К тому времени должностные лица компании поняли, что популярность способствует популярности. Главный директор по продукции Грег Питерс обнародовал результаты внутренних тестов, в ходе которых определили, какие шоу были популярны, что и сделало их еще более популярными. Другие руководители компании быстро сообразили, в чем тут дело. Глава отдела контента Тед Сарандрос заявил, что в будущем Netflix станет более откровенно рассказывать «о том, что люди смотрят по всему миру». Председатель и генеральный директор Рид Хастингс подтвердил это обещание, заявив: «Мы только начинаем делиться этими данными. Но теперь будем делать это ежеквартально».

Примечание автора: такие заявления руководителей Netflix говорят, что в его руководстве нет тупоголовых манекенов. Но одно высказывание Сарандроса произвело на меня наибольшее впечатление: «Популярность — это помощь, которую люди могут использовать по своему выбору. Мы не хотим ее игнорировать, если это полезно для всех участников». Пренебрежение реальной популярностью вредно не только для непосредственной прибыли компании, но и для подписчиков, так как снижает удачность выбора и полученного в результате удовлетворения, а следовательно, и для долгосрочной прибыли компании.

Социальное доказательство

Раскрыть причины, по которым популярность так эффективна, нам поможет понимание природы еще одного мощного рычага влияния: принципа социального доказательства. Согласно ему *мы считаем действие правильным в данной ситуации, когда видим, как его выполняют другие.* Поэтому рекламодатели любят сообщать нам, что продукт является «самым востребованным» или «самым продаваемым». Им не нужно напрямую убеждать нас, что их продукт хорош, достаточно заявить, что многие дру-

гие так думают. И зачастую это действительно становится достаточным доказательством.

Тенденция считать действие целесообразным, когда его совершают другие, обычно работает довольно хорошо. Как правило, мы совершаем меньше ошибок, действуя в соответствии с социальными доказательствами, чем действуя вопреки им. Когда много людей что-то делают, в большинстве случаев это действительно правильно. Данная особенность принципа социального доказательства является одновременно его главной силой и главной слабостью. Как и другие рычаги влияния, он обеспечивает удобный короткий путь, чтобы определить, как себя вести, но в то же время делает того, кто использует такой путь, уязвимым для атак манипуляторов.

Проблема возникает, когда мы начинаем реагировать на социальное доказательство бездумным автоматическим образом. Тогда нас легко обмануть при помощи частичных или поддельных доказательств. Наша глупость не в том, что мы используем поведение других людей, помогая себе решить, как поступить в той или иной ситуации. Глупо делать это, не задумываясь, в ответ на поддельные доказательства, предоставленные манипуляторами.

Примеров тому множество. Некоторые владельцы ночных клубов намеренно создают длинные очереди перед входом, хотя внутри достаточно места. Продавцов учат ссылаться на многочисленные фейковые аккаунты людей, которые якобы приобрели продукт. Бармены часто «солят» свои банки с чаевыми несколькими долларовыми купюрами, чтобы имитировать щедрость предыдущих клиентов. Церковные служители тоже иногда подкладывают купюры в свои корзины для сбора подаяний в расчете на такой же положительный эффект. И, конечно же, на сайты с рейтингом продуктов регулярно выкладываются восторженные отзывы, которые производители пишут сами или платят людям за их отправку [1].

Сила людей

Почему же манипуляторы так часто используют социальное доказательство для получения прибыли? Они знают, что наша склонность считать действие более правильным, если его совершают другие, работает в самых разных ситуациях. Консуль-

тант по продажам и мотивации Каветт Роберт прекрасно уяснил данный принцип и отразил в советах стажерам по продажам: «Поскольку 95% людей являются подражателями и только 5% — инициаторами, их больше убеждают действия других, чем любые доказательства, которые мы можем предложить». Свидетельства его правоты можно найти повсюду. Давайте рассмотрим небольшие примеры.

Мораль: в одном исследовании, после того как студентам колледжа сказали, что большинство их сверстников выступают за применение пыток на допросах, 80% сочли данную практику более приемлемой с моральной точки зрения. *Преступность*: вождение в нетрезвом виде, парковка в зонах для инвалидов, кражи в магазинах и пренебрежение правилами дорожного движения становятся более вероятными, если потенциальные нарушители считают, что так часто поступают другие. *Проблематичное личное поведение*: мужчины и женщины, которые считают, что насилие в отношении интимного партнера применяют многие, с большей вероятностью сами начнут применять или терпеть такое насилие впоследствии. *Здоровое питание*: узнав, что большинство их сверстников стараются есть фрукты, так как те полезны для здоровья, голландские старшеклассники увеличили потребление фруктов на 35%, хотя, как обычно бывает у подростков, заявляли, что не намерены меняться после получения информации. *Онлайн-покупки*: хотя отзывы о продуктах далеко не нововведение, интернет изменил условия игры, предоставив потенциальным клиентам доступ к готовым рейтингам продуктов от многочисленных предыдущих пользователей. 98% онлайн-покупателей говорят, что подлинные отзывы клиентов являются наиболее важным фактором, влияющим на их решения о покупке. *Оплата счетов*: когда город Луисвилл, штат Кентукки, отправлял получателям штрафов за парковку письмо, в котором говорилось, что большинство таких штрафов оплачивается в течение двух недель, платежи увеличились на 130%, что более чем удвоило доходы от штрафов за парковку в городе. *Научно обоснованные рекомендации*: во время вспышки COVID-19 в 2020 году исследователи изучили причины, по которым граждане Японии решали, насколько часто следует носить маски. Хотя было выявлено несколько причин — предполагаемая тяжесть за-

болевания, вероятность того, что ношение маски защитит самого человека от инфекции, вероятность того, что ношение маски защитит других от инфекции — только одна существенно изменила частоту ношения масок: то, как часто люди видели других людей в масках. *Экологические действия*: наблюдая, как многие другие действуют с целью сохранения или защиты окружающей среды, экономя энергию и воду в своих домах, люди действуют аналогичным образом.

В случае экологических действий социальное доказательство также действует и на организации. Многие правительства тратят значительные ресурсы на регулирование, мониторинг и санкции против компаний, которые загрязняют воздух и воду. Такие расходы часто оказываются потраченными впустую, ведь часть таких фирм либо полностью нарушает правила, либо готова платить штрафы, так как это менее затратно, чем расходы на соблюдение правил. Но некоторые страны внедрили экономически эффективные программы, которые работают за счет запуска (не загрязняющего окружающую среду) механизма социального доказательства.

Сначала они оценивают экологические показатели фирм-загрязнителей, а затем публикуют рейтинги, чтобы все в отрасли могли видеть, где они находятся по сравнению со своими коллегами. Улучшения, достигнутые благодаря данному методу, оказались впечатляющими. Состояние экологии улучшилось на 30%, в большинстве своем в результате изменений, внесенных относительно крупными загрязнителями, которые признали, насколько плохо они справлялись по сравнению со своими коллегами.

Исследователи также обнаружили, что методы, основанные на социальном доказательстве, работают и в раннем возрасте — причем иногда с поразительными результатами. Психолог Альберт Бандура, занимающийся разработкой способов устранения нежелательного поведения, вместе с коллегами продемонстрировал, как люди, страдающие фобиями, могут избавиться от страхов удивительно простым способом.

Маленьким детям, боявшимся собак, Бандура предложил наблюдать за мальчиком, весело играющим со щенком, по двадцать минут в день. Такой показ привел к настолько заметным изме-

нениям в реакции пугливых малышей, что уже через четыре дня 67% детей пожелали забраться в манеж с собакой и остаться там, лаская и почесывая ее, когда все остальные ушли из комнаты. Более того, когда исследователи через месяц снова тестировали малышей на уровень страха, выяснилось, что улучшение не исчезло — дети охотно общались с собаками.

Второй эксперимент с детьми, ужасно боящимися собак, показал: чтобы уменьшить их страхи, совсем не обязательно прибегать к реальной демонстрации играющего со щенком мальчика — показ видеоролика произвел тот же эффект. Причем наибольшую пользу принесли ролики, в которых не один, а несколько детей играли со своими собаками. А значит, принцип социального доказательства работает лучше всего, когда подтверждается действиями большего количества людей [2].

ДОКЛАД ЧИТАТЕЛЯ 4.1

От директора по подбору персонала и обучению в дилерском центре Toyota в Талсе, штат Оклахома

Я работаю в крупнейшем автомобильном ритейле в Оклахоме. Одна из самых больших проблем, с которой мы сталкиваемся, — привлечение квалифицированных специалистов по продажам. Газетные объявления часто дают низкую отдачу, поэтому мы решили транслировать объявления о наборе персонала по радио в то время, когда большинство людей возвращаются домой с работы. Мы запустили рекламу, в которой говорилось о большом спросе на наши автомобили, о том, сколько людей их покупает, и, следовательно, о необходимости расширять наш отдел продаж, чтобы не отставать. Как мы и надеялись, в результате значительно увеличилось количество заявок от желающих вступить в нашу команду.

Но был и другой эффект, гораздо больший. Увеличилась посещаемость клиентских залов, повысились продажи как новых, так и подержанных автомобилей, а также стала заметна разница в отношении к нам клиентов. Самым невероятным оказалось то, что общее количество продаж увеличилось на 41,7% по сравнению с предыдущим январем! Мы собрали почти в полтора раза больше

прибыли, чем годом ранее, на автомобильном рынке, который сократился на 4,4%.

Конечно, могут быть и другие причины нашего успеха, такие как смена руководства и обновление оборудования. Но тем не менее всякий раз, когда мы размещаем объявления о наборе персонала, в которых говорится, что нам нужна помощь, чтобы не отставать от спроса на наши автомобили, мы видим значительный рост продаж именно в эти месяцы.

Примечание автора: упоминание о большом потребительском спросе сильно повлияло на отношение и действия клиентов дилерского центра. Это согласуется с тем, что описано в главе выше. Но есть кое-что, о чем я еще не упоминал, но что помогает объяснить масштабные эффекты, свидетелями которых стал дилерский центр. Информация о высоком спросе была «вставлена» в рекламу о найме продавцов. Ее заметный успех согласуется с выводами, что людей с большей вероятностью убеждает информация, в том числе информация о социальных доказательствах, когда они думают, что она не предназначена убедить их (Бергквист, Нильссон и Шульц, 2019; Хоу, Карр и Уолтон). Я уверен, если бы объявление дилерского центра содержало прямой призыв к покупкам — например, «Люди покупают наши автомобили как сумасшедшие! Приходи за своим», — это оказалось бы менее эффективно.

После Потопа

Когда требуется проиллюстрировать силу социального доказательства, один пример, безусловно, является моим любимым. Его привлекательность объясняется несколькими особенностями. Он описывает редко используемый метод наблюдения за участниками, при котором исследователь изучает процесс, погружаясь в него. Он дает информацию, представляющую интерес для таких различных групп, как историки, психологи и теологи. И, что наиболее важно, он показывает, как социальные доказательства могут использоваться для воздействия на нас, причем не другими, а нами самими. Их цель — убедить нас: то, что мы предпочитаем считать правдой, будет нам ею казаться.

Эта история настолько стара, что потребуется обратиться к давнишним данным, поскольку религиозные движения, связанные с концом света, существовали всегда. Различные секты и культы уже давно пророчат, что в конкретный момент спасутся и станут безмерно счастливы только те, кто верит в их учение. И в каждом таком пророчестве говорится, что начало такого момента будет отмечено значительным событием, обычно катастрофой, связанной с концом света. Разумеется, такие предсказания неизменно оказываются ложными — к большому сожалению приверженцев соответствующих культов, конец света так и не наступает.

Однако сразу же после явного провала очередного «пророчества» происходит нечто загадочное. Вместо того чтобы разочароваться и разойтись, сектанты, напротив, еще более утверждаются в своей вере. Рискуя быть осмеянными, они выходят на улицы, публично проповедуя свое вероучение, и еще более рьяно ищут новых последователей. Так вели себя монтанисты в Турции во II веке, анабаптисты в Голландии в XVI веке, савватиане в Измире в XVII веке, миллериты в Америке в XIX веке.

Точно так же, по мнению трех известных социологов, должно быть, вели себя и члены одной чикагской секты, ожидавшие конца света. Эти ученые — Леон Фестингер, Генри Рикен и Стэнли Шахтер, — тогда вместе работавшие в университе Миннесоты, услышав о сектантах из Чикаго, посчитали, что деятельность тех заслуживает тщательного изучения. Они решили заняться исследованием секты инкогнито, войдя в ее состав в качестве новых членов, а также введя специально нанятых наблюдателей. В результате они получили достоверную исчерпывающую информацию о том, что происходило накануне и после ожидаемой катастрофы.

В секту входило не более тридцати человек. Лидерами группы были мужчина и женщина средних лет. В своих публикациях исследователи называют их доктор Томас Армстронг и госпожа Мэриан Кич. Доктор Армстронг, врач, работающий в системе студенческого здравоохранения, проявлял большой интерес к мистике, оккультизму и летающим тарелкам и в секте считался авторитетным знатоком в данных вопросах. Однако центром внимания и «мотором» группы была госпожа Кич.

Годом ранее она стала получать послания от существ, называемых ею Стражами, которые якобы жили на других планетах. Именно данные послания, получаемые госпожой Кич с помощью так называемого автоматического письма, и легли в основу религиозного вероисповедания группы. Учение Стражей в какой-то степени напоминало традиционное христианское учение. Поэтому неудивительно, что один из Стражей — Сананда — объявил себя современным воплощением Иисуса Христа.

Сообщения Стражей, всегда бурно обсуждавшиеся в группе, приобрели особое значение, когда начали предсказывать приближающееся грандиозное бедствие — потоп, который должен был начаться в Западном полушарии и в конечном счете погубить весь мир. Хотя сектанты поначалу испугались, вновь полученные послания убедили их, что все верящие в Уроки, передаваемые через госпожу Кич, выживут.

Перед катастрофой должны были прибыть инопланетяне и на летающих тарелках переправить верующих в безопасное место, по-видимому, на другую планету. О том, как конкретно придет спасение, сообщалось очень мало, говорилось лишь, что верующие должны подготовиться к полету, заучив определенные пароли для обмена («Я оставил дома шляпу», «Что вы спросили?», «Я сам себе швейцар» и т. п.). Также требовалось убрать с одежды любые металлические детали, потому что ношение предметов из металла делало путешествие на летающей тарелке «очень опасным».

Когда Фестингер, Рикен и Шахтер наблюдали за подготовкой, которую сектанты начали за несколько недель до дня потопа, они особенно заинтересовались двумя важными аспектами их поведения.

Во-первых, уровень веры в секте был очень высок. В ожидании ухода с обреченной Земли члены группы совершали бесповоротные шаги. Большинство сектантов, столкнувшись с противостоянием родственников и друзей, все же сохранили верность убеждениям, даже теряя при этом расположение близких.

Некоторых сектантов соседи и родственники пытались объявить сумасшедшими. Например, сестра доктора Армстронга обратилась в суд, чтобы ей разрешили забрать у брата двух его младших детей. Многие члены группы оставили работу или учебу, чтобы все время посвятить подготовке к отлету. Некоторые

даже отдали или выбросили личные вещи, считая, что в скором времени те станут бесполезными. Убежденность этих людей в том, что они знают истину, позволяла им выдерживать сильнейшее социальное, экономическое и юридическое давление. Причем их преданность догме росла вместе с увеличением силы сопротивления внешнему давлению.

Вторым важным аспектом поведения верующих перед ожидаемым потопом оказалось их практически полное бездействие. Для людей, столь твердо убежденных в истинности своей веры, они делали удивительно мало, чтобы рассказывать о ней другим. Хотя сектанты и обнародовали новость о предстоящей катастрофе, они не пытались искать новообращенных, активно проповедуя людям. Они общались только с теми, кто сам соглашался их выслушать.

Нежелание сектантов привлекать в свои ряды было очевидным и проявлялось не только в отсутствии попыток кого-то в чем-то убедить. Во многих делах соблюдалась секретность — сжигались лишние копии Уроков, вводились пароли и секретные знаки, запрещалось обсуждать с непосвященными содержание некоторых частных магнитофонных записей (они считались настолько секретными, что даже верующим со стажем не разрешалось их конспектировать). Делалось все, чтобы избежать огласки.

По мере приближения дня катастрофы все большее количество представителей прессы, телевидения и радио пыталось проникнуть в штаб-квартиру секты в доме госпожи Кич. Чаще всего их прогоняли или игнорировали, а на заданные вопросы отвечали: «Без комментариев». Когда религиозная деятельность доктора Армстронга привела к тому, что его уволили с работы, представители СМИ бросились в бой с новой силой — одному чрезмерно настойчивому журналисту даже пригрозили судебным процессом. Похожую осаду сектанты отразили накануне потопа, когда репортеры осаждали их, стремясь получить дополнительную информацию.

Позже исследователи резюмировали отношение группы к публичности и возможности привлечения новых сторонников: «Став широкоизвестными, они сделали все, чтобы уклониться от славы. Имея превосходные шансы обратить в свое учение многих, они остались скрытными и замкнутыми и вели себя в высшей степени равнодушно».

В конце концов, когда все репортеры и потенциальные новообращенные были выдворены из дома, «верующие» начали последние приготовления к встрече космического корабля, который должен был прилететь в полночь. Все происходящее, по словам Фестингера, Рикена и Шахтера, походило на театр абсурда.

Эти вроде бы нормальные в прошлом люди — домохозяйки, студенты, школьник, издатель, врач, работник скобяной лавки и его мать — абсолютно серьезно участвовали в разворачивающейся трагикомедии. Они следовали инструкциям двух руководителей, выходивших на связь со Стражами. Письменные послания от Сананды, которые получала госпожа Кич, в тот вечер дополнялись Бертой, бывшим косметологом, через которую вещал сам «Творец».

Члены группы старательно заучивали кодовые фразы, хором выкрикивали пароли, которые следовало произнести перед входом в спасательную тарелку: «Я сам себе швейцар», «Я сам себе ориентир». Они со всей серьезностью обсуждали, как воспринимать слова сущности, назвавшейся Капитаном Видео, — в то время персонаж с таким именем существовал на телевидении — как шутку или как закодированное сообщение от спасителей? При этом они носили соответствующие костюмы, перекроив свою одежду таким образом, что в ней не осталось никаких металлических элементов.

Металлические заклепки на обуви были вырваны. Женщины надели бюстгальтеры без крючков или вообще не надевали бюстгальтеры. Мужчины выпороли металлические молнии из брюк и подвязывались веревками вместо ремней.

Фанатизм группы относительно удаления любых металлических предметов в полной мере ощутил на себе один из исследователей, который за двадцать пять минут до полуночи заметил, что забыл выпороть молнию из брюк.

Вот как описывает данную ситуацию другой исследователь: «Сообщение вызвало панику. Его срочно препроводили в спальню, где доктор Армстронг, беспокойно поглядывая на часы каждые несколько секунд, дрожащими руками вырезал молнию лезвием бритвы и кусачками вырвал заклепки». Экстренная операция завершилась, исследователь вернулся в группу менее ометалличенным, но значительно более бледным, чем прежде.

Когда приблизился час, на который был назначен отлет, верующие замолкли в благоговейном ожидании. Благодаря опытным исследователям, присутствовавшим на месте события, мы имеем подробный отчет, что происходило в этот важнейший период жизни участников секты.

Последние десять минут ожидания прошли в полнейшем напряжении. Людям было нечем себя занять, кроме как сидеть и ждать, держа на коленях верхнюю одежду. В напряженной тишине раздавалось громкое тиканье пары часов, одни из которых спешили на десять минут. Когда спешившие часы показали пять минут первого, один из исследователей громко сообщил об этом. Люди хором ответили, что полночь еще не наступила. Боб Истман подтвердил, что вторые, более медленные, часы шли правильно, ведь он сам проверял их сегодня в полдень. Они показывали, что до полуночи оставалось еще четыре минуты.

Четыре минуты прошли в полнейшей тишине за исключением одного момента. Когда правильные часы на камине показали, что до входа в тарелку осталась минута, Мэриан воскликнула напряженным пронзительным голосом: «Только бы наш план не сорвался!» Часы пробили двенадцать, отсчитывая каждый удар с особенной четкостью на фоне мучительной тишины. Верующие сидели неподвижно.

Полночь наступила, но ничего не случилось. До начала ожидаемой катастрофы осталось менее семи часов. Но люди практически никак не реагировали. Не раздавалось ни звука. Верующие по-прежнему сидели неподвижно, их лица казались окаменевшими и лишенными всякого выражения.

Марк Пост оказался единственным человеком, который хотя бы пошевелился. Он лег на диван и закрыл глаза, но не уснул. Другие не показывали чувств, хотя спустя некоторое время стало ясно, что все шокированы.

Присутствующие почувствовали отчаяние и замешательство. Они еще раз изучили пророчество и сопровождающие его послания. Доктор Армстронг и госпожа Кич снова подтвердили приверженность вере. Сектанты размышляли над затруднительным положением, в котором оказались,

и отбрасывали одно объяснение за другим как неудовлетворительные.

Около четырех часов утра госпожа Кич не выдержала и горько расплакалась. Она рыдала и говорила, что, хотя некоторые начали сомневаться, группа должна еще сильнее сплотиться и излучать свет для тех, кому он очень нужен. Другие верующие также утратили самообладание. Все они испытали потрясение, и многие тоже готовы были расплакаться. К полпятого утра многие стали открыто говорить о том, что за ними уже не прилетят. Группа оказалась на грани распада.

Когда сомнения сектантов стали нарастать и те начали терять уверенность, одно за другим произошли два знаменательных события. Первое случилось примерно в 4:45, когда рука Мэриан Кич неожиданно стала фиксировать с помощью «автоматического письма» текст святого послания, передаваемого свыше. В нем содержалось элегантное объяснение событий прошедшей ночи. «Маленькая группа, просидев в ожидании всю ночь, принесла в мир столько света, что Бог спас его от разрушения».

Хотя данное объяснение было ясным и логичным, его оказалось недостаточно. Услышав его, один член группы просто поднялся, надел шляпу и пальто и ушел. Требовалось что-то более весомое, чтобы восстановить былую веру членов группы.

Второй эпизод как раз поспособствовал этому. И опять рассказ присутствовавших на месте исследователей дает очень ясную картину происходившего.

Атмосфера в группе и поведение ее членов резко изменились. Госпожа Кич получила свыше еще одно послание, призывавшее ее поделиться объяснением со СМИ. Когда она, набрав номер, ожидала соединения, кто-то спросил: «Мэриан, ты первый раз сама звонишь в газету?» Ответ последовал незамедлительно: «Да, я звоню им впервые. Но раньше мне нечего было сказать, а теперь я чувствую, что нужно обязательно поговорить с ними».

Остальные могли бы сказать то же самое, всем срочно хотелось рассказать о случившемся. Как только Мэриан

закончила свой разговор по телефону, другие члены группы стали по очереди звонить в газеты, телеграфные службы, на радиостанции, в общенациональные журналы, чтобы рассказать о том, почему не произошел потоп. Стремясь поскорее известить весь мир, сектанты начали открывать общественности даже те материалы, которые до сих пор считались строго секретными. Если несколькими часами ранее члены группы избегали газетных репортеров и болезненно воспринимали внимание прессы, то теперь они стали сами охотиться за журналистами.

Резко изменилось не только отношение сектантов к гласности, но и их отношение к потенциальным новообращенным. Если раньше потенциальных рекрутов игнорировали, изгоняли или относились к ним настороженно, то на следующий день после провала все стало происходить с точностью до наоборот. Всех визитеров стали пускать, на все их вопросы подробно отвечали, и даже предпринимались попытки обратить пришедших в свою веру. Беспрецедентная готовность членов группы завоевать сердца новых участников лучше всего проявилась, когда на следующий вечер к госпоже Кич для разговора пришли девять старшеклассников.

Она оживленно болтала по телефону на тему летающих тарелок с кем-то, кого, как выяснилось позже, она принимала за инопланетянина. Одновременно страстно желая и продолжить разговор с телефонным собеседником, и задержать новых гостей, Мэриан просто подключила их к беседе и больше часа болтала то с гостями, находившимися в гостиной, то с «инопланетянином». Ей настолько хотелось завоевывать новые сердца, что она не хотела упускать ни малейшей возможности сделать это.

Чем же обосновать столь радикальное изменение поведения «верующих»? В течение нескольких часов они прошли путь от замкнутых в своем кружке молчаливых хранителей Слова до экспансивных и энергичных его распространителей. И почему они выбрали такой неподходящий момент? Ведь их предсказание не

сбылось, и окружающие имели все основания посмеяться над ними и их верой.

Переворот в сознании сектантов наступил примерно в середине «ночи потопа», когда стало ясно, что пророчество не сбудется. Как ни странно, проповедовать свою веру сектантов заставила не прежняя убежденность, а возникшая неуверенность. Члены группы осознали, что если предсказание потопа и прибытия космического корабля оказалось ложным, то ложной, скорее всего, является и вся система верований, на которой они основывались. Для тех, кто собрался ночью в гостиной госпожи Кич, такая мысль должна представляться ужасной.

Члены группы зашли слишком далеко, отказались от слишком многого ради веры, чтобы отказаться еще и от нее. Позор, материальные потери и насмешки — это было бы уже слишком.

О стремлении сектантов изо всех сил уцепиться за свои верования говорят их собственные слова. Вот что рассказала молодая женщина — мама трехлетнего ребенка:

«Я верила, что потоп начнется двадцать первого, потому что потратила все свои деньги. Я бросила работу, занятия в компьютерной школе. Я обязана была верить».

А вот, что сказал сам доктор Армстронг одному из исследователей через четыре часа после того, как спасатели не прибыли за ними:

«Мне пришлось пройти длинный путь. Я отказался почти от всего. Я разорвал все связи, сжег все мосты. Я повернулся спиной к миру и потому не мог позволить себе сомневаться. Я должен верить. Другой истины просто нет».

Только представьте себе, в какой угол загнали себя доктор Армстронг и его последователи, оказавшись в подобной ситуации. Они были настолько преданны верованию, что принятие любой другой истины стало для них невозможным. Но реальность жестоко посмеялась над ними: спасительная тарелка не приземлилась, инопланетяне не прилетели, потоп не состоялся — ничего из предсказываемого не сбылось. Так как единственная

приемлемая правда проистекала из физических обстоятельств, оставался единственный выход из ситуации. Потребовался другой вид доказательства, устанавливающий истинность их верований, — социальное доказательство.

Таким образом, становится понятной причина внезапного превращения таинственных заговорщиков в ревностных миссионеров. Это объясняет и странный выбор момента, в который произошла перемена — когда полное изобличение несостоятельности верований сделало их приверженцев особенно неубедительными для окружающих. Рискуя вызвать презрение и насмешки со стороны неверующих, сектанты ухватились за последний шанс. Если они сумеют распространить Слово, если смогут проинформировать «пребывающих в неведении», если им удастся убедить скептиков и если таким образом они смогут завоевать новые сердца, их находящиеся под угрозой, но чрезвычайно «ценные» верования станут более истинными.

Принцип социального доказательства гласит: «Чем большее число людей найдет данную идею верной, тем более верной будет считаться идея».

Цель группы ясна: поскольку физическое свидетельство изменить нельзя, нужно использовать социальное доказательство. Убеждай, и убедишься сам! [3]

Оптимизаторы

Все средства влияния, о которых рассказывается в книге, в одних условиях работают лучше, чем в других.

Если мы хотим защититься от любого из них, нужно знать, в каких случаях оно наиболее действенно и когда мы наиболее уязвимы для него. Когда дело касается принципа социального доказательства, особого внимания требуют три основных аспекта: неопределенность (мы не уверены в том, что лучше всего де-

лать), массовость (доказательства того, что лучше всего делать, исходят от множества других людей), подобие (доказательства исходят от таких же людей, как мы.

Неопределенность: в своих муках соответствие растет

Я уже упоминал, как принцип социального доказательства лучше всего работал с чикагскими верующими. Это случилось тогда, когда чувство пошатнувшейся уверенности вызвало у них тягу к новообращенным, к новым верующим, которые могли бы подтвердить истинность их взглядов. В общем, когда мы не уверены в себе, когда ситуация неясна или двусмысленна, когда царит неопределенность, мы гораздо сильнее полагаемся на действия других. Потому что данные действия уменьшают нашу неуверенность, какое поведение в данном случае является правильным.

Причина подобной неопределенности — незнание ситуации. В таких обстоятельствах люди склонны следовать примеру других. Помните рассказ о менеджерах пекинских ресторанов, которые значительно увеличили количество продаж определенных блюд в меню, назвав их наиболее популярными? Хотя отмеченная популярность товара повышала вероятность его выбора всеми видами посетителей независмо от их пола и возраста, нашелся один тип, который выбирал блюда только на основе популярности. Это были нечастые или новые посетители, которые не могли полагаться на уже имеющийся опыт, и, следовательно, по большей части прибегали к помощи социального доказательства.

Сейчас я расскажу, как столь простая мысль сделала одного человека мультимиллионером. Его звали Сильван Голдман. Он приобрел несколько небольших продуктовых магазинов в 1934 году и, работая в них, заметил, что клиенты переставали набирать товар, когда их переносные корзины для покупок становились слишком тяжелыми. Это и вдохновило его на изобретение тележки для покупок, которая изначально представляла собой складной стул, оснащенный колесиками и парой тяжелых металлических корзин.

Устройство выглядело настолько непривычно, что поначалу никто из клиентов Голдмана им не пользовался. Причем даже после того, как он собрал более чем достаточный запас, разме-

стил несколько на видном месте и установил вывески, на которых описывался способ их использования и преимущества. Разочарованный и готовый сдаться, Голдман решил опробовать еще одну идею, помогающую уменьшить неуверенность своих клиентов, и она была основана на социальном доказательстве. Голдман нанял мнимых покупателей, чтобы те катали тележки по магазину, и его истинные клиенты вскоре последовали их примеру. Его изобретение разошлось по всему миру, а состояние на момент его смерти превысило четыреста миллионов долларов [4].

ДОКЛАД ЧИТАТЕЛЯ 4.2

От студента датского университета

Я приехал в Лондон в гости к своей девушке. И как-то я сидел в метро в остановившемся на станции поезде. Поезд не смог отойти вовремя, и никто не знал причину. На противоположной стороне платформы также стоял поезд. Затем произошло нечто странное. Несколько человек покинули мой поезд и сели в другой. И это вызвало самоподдерживающуюся, самоусиливающуюся реакцию — все остальные (около двухсот человек, включая меня) тоже пересели в другой поезд. А через несколько минут произошло еще более странное: несколько человек покинули уже второй поезд, и все повторилось в обратном порядке — следом мы все (включая меня) вернулись в первый поезд, по-прежнему без какого-либо объявления, оправдывающего наши действия.

Излишне говорить, что я почувствовал себя довольно глупо, словно был безмозглым индюком, который вынужден следовать каждому коллективному импульсу социального доказательства.

Примечание автора: незнание ситуации плюс отсутствие объективных признаков, как правильно на нее реагировать, порождает чувство неуверенности. Например, в данном случае не прозвучало никаких объявлений. Следовательно, социальное доказательство взяло верх над поведением, как бы фарсово оно ни выглядело. *Щелк, жжж* (туда и обратно).

Наблюдая за реакциями других людей, чтобы справиться с собственной неуверенностью, мы, скорее всего, упускаем из виду тонкий, но важный момент: в неоднозначной ситуации эти люди точно так же изучают социальные доказательства. Каждый смотрит, что делают остальные, из-за чего возникает захватывающее явление, которое называют плюралистическим невежеством. Понимание его сути объясняет весьма тревожную тенденцию — неспособность случайных прохожих помочь тем, кто остро нуждается в помощи.

Классическим примером такого бездействия, широко обсуждавшимся в журналистских, политических и научных кругах, стало «обычное» убийство в Нью-Йорке.

Женщина под тридцать Кэтрин Дженовезе была убита ночью на улице, когда возвращалась с работы. За событиями благополучно наблюдали из окон тридцать восемь соседей, но ни один не пошевелил и пальцем, чтобы позвонить в полицию.

Известие об убийстве вызвало общенациональный переполох и спровоцировало ряд научных исследований, в ходе которых выяснили, в каком случае свидетели станут и не станут помогать в чрезвычайной ситуации. Совсем недавно подробности бездействия соседей — и даже то, произошло ли это на самом деле, — были обнародованы исследователями, раскрывшими мерзкие журналистские методы. Но поскольку подобные случаи повторяются, вопрос о том, при каких обстоятельствах сторонние наблюдатели готовы вмешиваться в чрезвычайной ситуации, остается важным. Один из ответов связан с эффектом плюралистического невежества, который ярко проиллюстрирован в пресс-релизе UPI из Чикаго.

Студентка университета была избита и задушена в светлое время суток возле одной из самых популярных туристических достопримечательностей города, сообщила полиция в субботу. Обнаженное тело двадцатитрехлетней Ли Алексис Уилсон было найдено в пятницу в густом кустарнике у стены Института искусств двенадцатилетним мальчиком, там игравшим.

Полиция предположила, что, возможно, она сидела или стояла у фонтана на южной площади Института искусств, когда на нее напали. Затем нападавший, по-

видимому, оттащил ее в кусты. По словам полиции, девушка подверглась сексуальному насилию.

Полиция заявила, что тысячи людей проходили мимо. Более того, один человек даже сказал, что слышал крик около двух часов дня, но не придал ему значения, потому что никто не обращал на него внимания.

Часто чрезвычайность ситуации не слишком выражена. Человек, лежащий в переулке, — жертва сердечного приступа или пьяница, который спит? Чем вызван шум по соседству — нападением, требующим вызвать полицию, или громкой семейной ссорой, когда вмешательство со стороны неуместно и нежелательно? Что происходит на самом деле? В столь неопределенной ситуации естественная реакция для каждого человека — оглянуться на действия других в поисках подсказок.

Исходя из принципа социального доказательства, мы определяем по тому, как реагируют другие свидетели, является или нет данное событие чрезвычайной ситуацией. Но при этом мы легко забываем, что и остальные, скорее всего, тоже ищут социальное доказательство. И раз все предпочитают казаться уверенными и хладнокровными, мы ищем доказательство спокойно, бросая исподтишка взгляды на тех, кто нас окружает. Поэтому все выглядят в глазах друг друга невозмутимыми и бездействующими, и в результате, в соответствии с принципом социального доказательства, событие воспринимается как некритическое.

Научная сводка

Социологи хорошо представляют, при каких обстоятельствах прохожие с наибольшей вероятностью предлагают экстренную помощь. В первую очередь, когда неопределенность устраняется, и свидетели убеждаются в существовании чрезвычайной ситуации.

В четырех независимых экспериментах, проводившихся во Флориде, были инсценированы несчастные случаи, якобы произошедшие с одним ремонтником. В двух экспериментах, когда становилось ясно, что человек ранен и нуждается в помощи, ему помогали в 100% случаев. В других двух экспериментах, в которых помощь пострадавшему требовала соприкоснуться с потен-

циально опасными электрическими проводами, жертва все равно получила помощь свидетелей в 90% случаев. И процент оказавших помощь был высок независимо от того, наблюдали свидетели за событиями поодиночке или в составе группы.

Но дело принимает совсем иной оборот, когда, как это часто бывает, свидетели не уверены, что наблюдаемая ими ситуация критическая.

Как самому не стать жертвой

Но одного объяснения опасностей современной городской жизни даже в менее зловещих терминах недостаточно, чтобы их рассеять. К счастью, вооружившись научными знаниями, жертва увеличивает свои шансы получить поддержку от других людей. Главное — осознать: свидетели не помогают не потому, что чер-



Рисунок 4.1. Жертва?

В такие моменты, как этот, когда необходимость в экстренной помощи неясна, даже настоящим жертвам вряд ли помогут. Подумайте, будь вы вторым прохожим, увидевшим данную картину, как на вас мог бы повлиять первый прохожий, который посчитал, что никакой помощи не требуется?
Ян Аляска / Photo Researchers, Inc.

ствы, а потому, что не уверены, действительно ли наблюдаемая ими ситуация чрезвычайная. Они не понимают, стоит ли брать на себя ответственность за ее разрешение. Но когда люди уверены в том, что ситуация по-настоящему критическая, они очень отзывчивы!

Убедившись, что наш враг — не какое-то неуправляемое социальное явление вроде городской обезличенности, а простое состояние неопределенности, те, кто попал в критическую ситуацию, могут защитить себя, уменьшив неуверенность свидетелей.

Представьте, что в один из летних дней вы отправились на музыкальный концерт в парке. Когда тот закончился и люди начали расходиться, вы почувствовали небольшое онемение в руке, но не придали случившемуся большого значения. Но пока вы вместе с толпой шли к автостоянке, онемение распространилось на кисть, а затем двинулось вверх, затронув одну часть лица. Растерявшись, вы решили ненадолго присесть около дерева и немного передохнуть, но вскоре поняли, что дело плохо: вы уже не в состоянии контролировать себя и управлять телом до такой степени, что трудно даже открыть рот и пошевелить языком. А подняться и вовсе невозможно. И теперь уже нет никаких сомнений: «О боже, у меня инсульт».

Идущие мимо люди не обращают на вас внимания. Некоторые, заметив, что вы прислонились к дереву и у вас на лице странное выражение, оглядывались вокруг, но, видя, что никто не проявляет беспокойства, проходили мимо, посчитав, что ничего чрезвычайного не происходит.

Окажись вы в таком неприятном положении, что бы вы могли сделать, дабы добиться помощи окружающих? Времени не так уж много, поскольку ваше физическое состояние резко ухудшается. Если вы не призовете помощь до того, как потеряете способность говорить, передвигаться и рассуждать, ваши шансы получить ее фактически сведутся к нулю. Поэтому помощь вам требуется незамедлительно. Но какую форму просьбы лучше применить? Стоны, жалобы и крики вряд ли подойдут. Они привлекут внимание, но вряд ли убедят прохожих в том, что ситуация действительно чрезвычайная.

Следует действовать более конкретно. Ведь в действительности вам надо не просто привлечь внимание, а отчетливо дать понять, что помощь необходима.

Крикните «Помогите», чтобы выразить потребность в безотлагательном участии. Не бойтесь, что преувеличиваете опасность. Смущение здесь ни к чему. Цена заминки — возможная смерть или длительный паралич.

Но даже громкий призыв о помощи не всегда эффективен. Хотя он несколько развеет сомнения прохожих по поводу серьезности ситуации, но не даст им ответа на ряд других важных вопросов: «Какая помощь необходима? Смогу ли я оказать ее, или требуется кто-то более компетентный? Кто-нибудь уже обратился за профессиональной помощью, или это должен сделать я?» Пока прохожие стоят, глазея на вас и пытаясь ответить на данные вопросы, вы теряете драгоценные минуты.

Таким образом, вы должны сделать нечто большее, чем просто убедить прохожих, что нуждаетесь в безотлагательной помощи. Вы должны пояснить, какая именно помощь нужна и кто должен оказать ее. Но как это сделать максимально эффективно?

Основываясь на результатах проведенных исследований, я бы посоветовал выделить одного человека из толпы. Взгляните на него в упор, заговорите или укажите на него жестом: «Сэр! Да, вы, в голубом пиджаке. Мне нужна ваша помощь. Позвоните в “Скорую”».

Подобными фразами вы развеете все сомнения, которые могут помешать помощи или отсрочить ее. Обратившись к человеку в голубом костюме, вы делаете его своим «спасителем». Теперь он поверит, что безотлагательная помощь необходима, поймет, что именно он, а не кто-то другой, должен оказать ее, и, наконец, он будет знать, что именно нужно сделать.

Все научные исследования доказывают, что в данном случае вы получите своевременно и правильно оказанную помощь.

ДОКЛАД ЧИТАТЕЛЯ 4.3

От женщины, живущей во Вроцлаве, Польша

Я шла по хорошо освещенному переходу, когда мне показалось, что кто-то упал в канаву, оставленную рабочими. Канава была хорошо защищена, и я не могла точно сказать, действительно ли увидела

то, что увидела. Может, мне просто показалось. Год назад я бы продолжила свой путь, веря, что люди, находившиеся ближе, явно что-то разглядели бы. Но я прочитала вашу книгу, поэтому остановилась и вернулась, чтобы все проверить. И действительно, человек упал в ту яму и лежал там в шоке. Канава была довольно глубокой, и, проходя мимо, трудно было что-то разглядеть. Я попросила о помощи, и двое парней, шедших по улице, остановились и помогли мне вытащить мужчину.

В сегодняшней газете сообщалось, что за последние три недели зимы в Польше умерло сто двадцать человек. Они замерзли на улице. Этот парень мог стать сто двадцать первым. В ту ночь температура была –21°C. Он жив только благодаря вашей книге.

Примечание автора: несколько лет назад я попал в довольно серьезную автомобильную аварию на перекрестке. И я, и другой водитель были ранены: он без сознания повалился на руль, а я, окровавленный, пошатываясь, выбрался из авто. Мимо нас медленно катили машины, водители таращили глаза, но не останавливались. Как и та женщина из Польши, я тоже читал книгу, поэтому знал, что делать. Я указал прямо на водителя одной из машин и попросил: «Позвоните в полицию». Второму и третьему водителю я сказал: «Притормозите, нам нужна помощь». Их действия оказались не только быстрыми, но и заразительными. Все больше водителей останавливались — спонтанно, — чтобы позаботиться о второй жертве. Принцип социального доказательства теперь работал на нас. Хитрость заключалась в том, чтобы заставить мяч катиться в нужном направлении. Как только это было сделано, естественный импульс социального доказательства доделал все остальное. Итак, если вам нужна помощь в чрезвычайной ситуации, вы должны уменьшить сомнения окружающих относительно своего состояния и их ответственности в данной ситуации. Говорите прямо, что вам требуется помощь.

Не позволяйте прохожим, особенно находящимся в толпе, делать собственные умозаключения, потому что принцип социального доказательства и вытекающий из него эффект плюралистического невежества заставляют их расценить вашу ситуацию

как некритическую. Ведь если люди не отреагируют на ваш призыв о помощи, последствия могут оказаться очень серьезными и даже стоить вам жизни.

Отдельно хочу отметить, что для женщин существует особая форма неопределенности, которую им необходимо развеять в уникальной для них чрезвычайной ситуации, когда женщина подвергается физическому нападению со стороны мужчины. Исследователи считают, что свидетели подобных столкновений могут не помочь, потому что не уверены в характере отношений пары. А вдруг это обычная ссора влюбленных?

В ходе одного из экспериментов была инсценирована публичная драка между мужчиной и женщиной. Даже когда никаких очевидных намеков не было, подавляющее большинство испытуемых мужского и женского пола (почти 70%) предположили, что между конфликтующими существуют романтические отно-



Рисунок 4.2. Чтобы получить помощь, вы должны правильно кричать
Наблюдающие за конфликтами между мужчинами и женщинами часто предполагают, что у пары романтические отношения и что вмешательство со стороны нежелательно или неуместно. Чтобы бороться с данным восприятием и получать помощь, женщина должна кричать: «Я тебя не знаю».
Tatagatta/Fotolia

шения, и только 4% решили, что те не знакомы. А когда имелись сигналы, явно свидетельствующие об отношениях участников конфликта (женщина кричала «Я не знаю, почему я вообще вышла за тебя замуж»), свидетели повели себя еще более тревожащим образом. Они проявили еще меньше стремления помочь замужней женщине, потому что думали, что это личное дело, вмешиваться в которое нежелательно и неуместно.

Таким образом, женщина, оказавшаяся в физической конфронтации с мужчиной, любым мужчиной, не может рассчитывать на поддержку постороннего человека, просто крича о помощи. Наблюдатели, скорее всего, воспримут событие как семейную ссору и предположат, что помощь социально неуместна. К счастью, исследования подсказывают способ решения проблемы. Громко заявляя противнику «Я тебя не знаю!», женщина значительно увеличивает шанс получить помощь со стороны [5].

Правило подобия большинства: чем больше мы видим, тем больше этого будет

Чуть ранее мы отмечали, что принцип социального доказательства, как и другие средства влияния, в одних условиях работает лучше, чем в других. И уже рассмотрели одно из этих условий — неопределенность. Когда люди не уверены в чем-то, они стараются выяснить, как им себя вести, наблюдая за действиями окружающих.

Но в данной ситуации есть еще одно важное условие — подобие.

Любой читатель, который сомневается в том, что кажущаяся уместность действия сильно зависит от количества других людей, выполняющих его, может провести небольшой эксперимент.

Встаньте на оживленном тротуаре, выберите точку в небе или на высоком здании и смотрите на нее в течение минуты. За это время вокруг вас мало что произойдет: большинство людей просто пройдут мимо, не поднимая глаз, и вряд ли кто-то остановится, чтобы посмотреть вместе с вами. На следующий день отправьтесь в то же самое место и прихватите с собой несколько друзей, чтобы они тоже посмотрели вверх. Вот увидите, в течение шестидесяти секунд толпа остановится, чтобы тоже вытянуть

шеи вверх. А для прохожих, которые не присоединятся к вам, давление, призывающее их хотя бы на мгновение поднять глаза, будет почти непреодолимым.

Если результаты вашего эксперимента будут похожи на результаты эксперимента, проведенного исследователями в Нью-Йорке, вы с друзьями заставите 80% всех прохожих поднять глаза и уставиться на совершенно пустое место. Более того, чем больше друзей вы приведете с собой, тем больше прохожих присоединятся к вам.

Информация, подтверждающая принцип социального доказательства, необязательно должна быть визуальной, чтобы привлечь внимание людей. Сейчас я расскажу вам, как использовали данный принцип в истории оперы, одного из самых почитаемых видов искусства.

Существует явление, называемое «клака», которое, как говорят, началось в 1820 году с пары завсегдатаев парижской оперы по имени Саутон и Порчер. Но эти люди были не просто фанатами оперы, они были бизнесменами, продававшими аплодисменты, и они знали, как структурировать принцип социального доказательства, чтобы спровоцировать их.

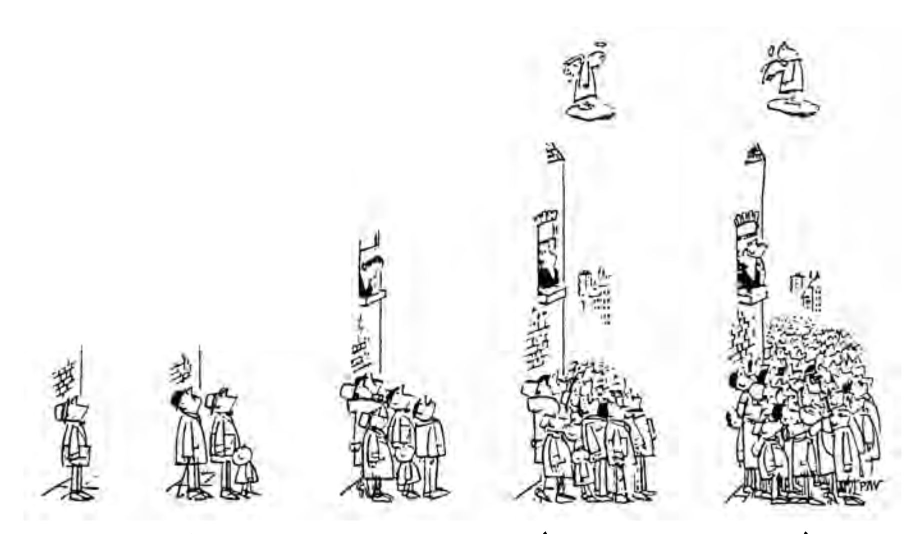


Рисунок 4.3. «В поисках более высокого (и еще более высокого) смысла»

Притяжение большинства дьявольски сильно.

© Punch/Rothco

Открыв фирму L'Assurance des Succes Dramatiques, Саутон и Порчер стали сдавать в аренду самих себя и нанятых ими работников певцам и театральным администраторам, желавшим обеспечить себе успех у зрителей. Они настолько преуспели в своем деле, что вскоре клака (обычно состоящая из лидера — шефа клаки — и нескольких рядовых клакеров) стала использоваться повсеместно в мире оперы. Как отмечает в своих заметках (1964) музыковед Роберт Сабин, «к 1830 году клака завоевала большую популярность, она собирала деньги днем, аплодировала вечером, и все были в курсе. Хотя вполне возможно, что ни Саутон, ни его союзник Порчер и подумать не могли, что разработанная ими система оплаченных аплодисментов получит настолько широкое распространение».

Клака постоянно развивалась и совершенствовалась. Наподобие специалистов по записи закадрового смеха, которые нанимали людей, отличающихся особым хихиканием, гоготанием или умением «ухахатываться», клака «выращивала» собственных мастеров. Например, «плакальщиц», которые могли заплакать по сигналу, «биссеров», восторженно кричащих «бис», в том числе и «хохотунов», способных заразительно смеяться. И чем больше клакеров находилось среди аудитории, тем более убедительным оказывалось впечатление, что многим выступление понравилось. *Клак, жжж.*

Любители оперы уж точно не одиноки в этом отношении. На людей, наблюдающих за политическими событиями, такими как президентские дебаты в США, тоже существенно влияет масштаб реакции аудитории.

Выступления кандидатов на таких дебатах, по мнению политологов, имеют решающее влияние на результаты выборов. В связи с этим исследователи изучили факторы, которые приводили к успеху и неудаче в дебатах. Одним из данных факторов являлась реакция зрителей, присутствовавших на дебатах, которая влияла на реакцию тех, кто наблюдал удаленно, — смотрел по телевизору, с помощью видеостриминга или слушал по радио.

Представляя истинные выступления кандидатов, но технологически изменяя ответную реакцию (аплодисменты, подбадривания, смех) непосредственной аудитории, исследователи изучили влияние этих изменений на отношение удаленных зри-

телей. Их выводы подтвердили все предположения: в дебатах Рональда Рейгана и Уолтера Мондейла 1984 года, Билла Клинтона и Джорджа Буша 1992 года и Дональда Трампа и Хиллари Клинтон 2016 года тот кандидат, который получил самый сильный отклик ближайшей аудитории, заслужил и поддержку удаленной аудитории с точки зрения эффективности дебатов, лидерских качеств и симпатии.

Некоторые исследователи выразили беспокойство касательно развивающейся тенденции на президентских дебатах. Теперь кандидаты заполняют аудиторию «громкими» последователями. То есть теми, чья экспансивная реакция создает впечатление большей, чем фактическая, поддержки в зале. Практика «клака» вовсе не умерла [6].

ДОКЛАД ЧИТАТЕЛЯ 4.4

От руководителя отдела маркетинга в Центральной Америке

Читая главу о социальном доказательстве, я вспомнил про интересный местный пример. В моей стране, Эквадоре, вы можете нанять человека или группу людей (традиционно состоящую из женщин), чтобы они пришли на похороны члена семьи или друга. В их обязанности входило плакать, пока покойного хоронят, провоцируя тем самым заплакать остальных людей. Данная работа была довольно популярна несколько лет назад, а таких людей называли «льоронас», что означает «плакатели».

Примечание автора: мы видим, как в разное время и в разных культурах извлекали выгоду из изготовленных социальных доказательств. В сегодняшних ситкомах больше нет клакеров и хохотунов, которые заставляли бы нас смеяться дольше и громче, но вместо этого есть «трекеры смеха» и «подсластители». Это аудиотехники, и их работа заключается в том, чтобы усилить смех студийной аудитории, дабы комический материал программ казался смешнее телезрителям, таким как вы и я. К сожалению, мы легко попадаемся на их уловки. Эксперименты показывают, что использование сфабри-

кованного веселья заставляет аудиторию смеяться чаще и громче, а также оценивать юмористический материал как более смешной (Provine, 2000) [7].

Почему «массовость» работает настолько хорошо?

Несколько лет назад в торговом центре в Эссексе, Англия, возникла проблема. В обычные обеденные часы ресторанный дворик оказывался настолько переполнен, что посетителям приходилось долго ждать очереди, так как столов не хватало. Тогда менеджеры торговых центров обратились за помощью к команде ученых. Те провели исследование, в ходе которого нашли простое решение, основанное на психологическом притяжении «большинства». Это решение также учитывало все три причины, по которым оптимизатор социального доказательства работал эффективно: обоснованность, осуществимость и социальное признание.

Само исследование оказалось крайне простым. Ученые создали два плаката, которые призывали посетителей торгового центра насладиться ранним обедом в фуд-корте. На одном был изображен один обедающий, на другом — несколько. Благодаря первому плакату ранняя посещаемость (до полудня) увеличилась на 25%. Но настоящий успех пришел благодаря второму плакату, который поднял раннюю потребительскую активность на 75%.

ОБОСНОВАННОСТЬ

Последовать советам или поведению большинства окружающих нас людей — часто кратчайший путь, чтобы принять нужное решение. Мы рассматриваем действия других людей как способ определить и подтвердить правильный выбор. Если все в восторге от нового ресторана, то, вероятно, он тоже нам понравится. Если подавляющее большинство онлайн-рецензентов рекомендует продукт, мы, скорее всего, почувствуем себя более уверенно, нажимая кнопку «Купить».

На примере с плакатами можно сделать вывод, что посетители, увидев фотографию нескольких людей, обедающих до полудня, посчитали эту идею хорошей. Дополнительные исследова-

ния показали: реклама, утверждающая, что бренд предпочитает заметно больший процент клиентов («4 из 7» против «5 из 7» против «6 из 7»), заставляет большинство покупателей отдавать предпочтение именно ему, так как они предполагают, что бренд с наибольшим процентом является правильным выбором.

Часто, чтобы обосновать выбор других людей, не требуется никаких сложных когнитивных операций — процесс может быть автоматическим. Например, плодовые мушки не обладают сложными когнитивными способностями. Тем не менее, когда в одном эксперименте самки плодовых мух наблюдали, как другие самки спариваются с самцом, окрашенным исследователями в определенный оттенок (розовый или зеленый), они начинали гораздо охотнее выбирать себе пару того же цвета — в 70% случаев.

Но не только плодовые мушки неосознанно реагируют на социальное доказательство. Вот признание известного писателя-путешественника Дуга Лански, который, придя на Королевские скачки в Аскоте, Англия, мельком увидел британскую королевскую семью и приготовил свою камеру для фотосъемки.

«Я сфокусировал внимание на королеве. Рядом с ней сидели принц Чарльз и принц Филипп. Но внезапно меня осенило: “А зачем мне вообще понадобилась эта фотография?” В мире и так достаточно фотографий Королевской семьи. Никакие таблоиды не предлагали мне большие деньги за снимок. Я же не папарацци. Но, когда фотоаппараты защелкали вокруг меня, словно пулеметы «Узи», я все равно присоединился к безумию. Я ничего не мог с собой поделать». *Щелк, жжж... Щелк, щелк, щелк*.

Давайте останемся в Англии и познакомимся с поучительной исторической иллюстрацией силы «большинства», которая помогает подтвердить выбор и инициировать заразительные последствия. На протяжении веков люди были подвержены иррациональным кутежам, маниям и панике различного рода. В своем классическом тексте «Наиболее распространенные заблуждения и безумства толпы» Чарльз Маккей перечислил сотни событий, произошедших до первой публикации его книги в 1841 году. Большинство из них объединяла одна поучительная особенность — все дело было в заразительности. Действия окружающих распространялись на наблюдателей, которые затем действовали

аналогичным образом и тем самым подтверждали правильность действия для последующих наблюдателей, которые, в свою очередь, вели себя аналогично.

В 1761 году Лондон пережил два землетрясения средней силы с разницей ровно в месяц. Сделав вывод из данного совпадения, что третье, гораздо более сильное землетрясение, произойдет в ту же дату месяцем позже, солдат по имени Белл принялся распространять свое предсказание: город будет разрушен пятого апреля. Поначалу лишь немногие обращали на него внимание. Но те, кто это делал, принимали меры предосторожности и перевозили свои семьи и имущество в близлежащие районы.

Этот небольшой исход в итоге привлек внимание других людей, и они последовали примеру. Таким образом, в течение следующей недели сие действие едва не привело к панике и широкомасштабной эвакуации. Огромное количество лондонцев устремилось в близлежащие деревни, платя непомерные цены за любое жилье. В испуганной толпе оказалось много тех, кто, по словам Маккея, «еще неделю назад смеялся над предсказанием, [но] упаковал свои пожитки, когда увидел, что другие делают это, и поспешил уйти».

После того как назначенный день расцвел и умер без единого толчка, разъяренные беглецы вернулись в город. Но, как ясно из описания Маккея, они направили свой гнев не туда. Виноват был не чокнутый Белл, который оказался настолько убедительным, а сами лондонцы, подтвердившие его теорию и убедившие друг друга [8].

EBOX 4.2

Но нам необязательно обращаться к событиям в Англии восемнадцатого века, чтобы найти примеры необоснованной паники, подпитываемой социальными доказательствами. Благодаря особым возможностям Интернета мы и сейчас можем наблюдать, как вокруг, словно сорняки, вырастают подобные ситуации.

В конце 2019 и начале 2020 года распространились тревожные слухи, что мужчины в белых фургонах похищали женщин для

секс-торговли и продажи на органы. Благодаря алгоритмам гиганта социальных сетей Facebook, продвигающим публикации, которые стали популярными, история, начавшаяся в Балтиморе, стремительно распространилась по Соединенным Штатам и за их пределами. Как следствие — многочисленные жалобы от владельцев белых фургонов на угрозы и преследования со стороны жителей. Один человек потерял работу после того, как стал мишенью публикации в Facebook. Еще один был застрелен двумя мужчинами в ответ на ложное заявление о попытке похищения. И это несмотря на то, что власти так и не обнаружили ни одного реального инцидента.

Ничего не имело значения. Например, обеспокоенный мэр Балтимора Бернард Янг в телевизионном обращении предупредил женщин города: «Не паркуйтесь рядом с белым фургоном. Убедитесь, что вы взяли с собой мобильный телефон на случай, если кто-то попытается вас похитить».

Какие доказательства угрозы имелись у мэра Янга? Никаких. Это был просто плод воображения, возникший на основе его же ложных суждений. Но вместо того чтобы признать правду, он сказал: «Об этом говорит весь Facebook».

Примечание автора: в данном случае достоверность слухов родилась из необоснованных страхов, которые стали вирусными благодаря алгоритмам часто проверяемой ленты в социальных сетях. «Истину» установили без физических доказательств, а только на основе социального. Однако его оказалось достаточно, как это часто и бывает.

Есть старая истина, которая гласит: «Если один человек говорит, что у вас есть хвост, вы смеетесь над этим, как над глупостью. Но если подобное говорят три человека, вы оборачиваетесь».

ОСУЩЕСТВИМОСТЬ

Когда мы видим, как много других людей что-то делают, обычно это означает не только то, что подобное поведение — хорошая идея. Но еще и то, что мы тоже можем так поступать. В рамках британского исследования с плакатами посетители торгового центра, увидевшие картинку с несколькими людьми, ко-

торые выбрали ранний обед, вполне могли бы сказать себе что-то вроде: «Ну, неплохая идея. Я думаю, нет ничего особенного в том, чтобы спланировать день, учитывая столь раннее время обеда». Таким образом, помимо очевидной обоснованности, вторая причина, по которой принцип «массовости» эффективен, — его осуществимость. Если многие люди способны выполнить какое-то действие, значит, это не так уж и трудно. Исследование жителей нескольких итальянских городов показало: если люди верили, что многие из соседей перерабатывали отходы в домашних условиях, то оказывались более готовы перерабатывать их тоже. Отчасти потому, что считали такую переработку менее сложной в осуществлении.

Я также однажды провел эксперимент по данной теме с группой уважаемых коллег, ведущих передовые исследования. Его целью было определить, что следует сказать, чтобы максимально результативно убедить людей экономить энергию в домашних условиях.

Мы подготовили четыре разных варианта убеждения. С каждым из них в течение месяца раз в неделю мы приходили в дома людей и просили снизить потребление энергии. В трех вариантах сообщений назывались наиболее частые причины экономии энергии: «Так вы принесете пользу окружающей среде», «Это социально ответственный поступок» и «Это сэкономит вам значительную сумму, когда придет следующий счет за электроэнергию». А четвертый вариант содержал в себе козырь в виде социального доказательства. Сообщение гласило (честно): «Большинство ваших соседей экономят электроэнергию».

В конце месяца мы записали, сколько энергии было использовано, и узнали, что сообщение, основанное на социальных доказательствах, позволило сэкономить в три с половиной раза больше энергии, чем остальные. Размер разницы удивил почти всех участников исследования — меня, моих коллег и даже парочку обычных домовладельцев. Домовладельцы на самом деле ожидали, что сообщение о социальном доказательстве окажется наименее эффективным.

Когда я сообщаю о результатах исследования должностным лицам коммунальных компаний, они часто мне не верят из-за укоренившегося убеждения, что самым сильным мотиватором

человеческих действий является денежный интерес. Они восклицают: «Да ладно! Как такое возможно?» Хотя существуют различные ответы на данный вопрос, есть один, который почти всегда оказывался убедительным для меня. Он связан со второй причиной, помимо обоснованности, по которой информация о социальных доказательствах работает так хорошо. Это осуществимость.

Если я сообщаю домовладельцам, что, сэкономив энергию, они также сэкономят много денег, это не означает, что у них получится это сделать. В конце концов, можно сократить следующий счет за электроэнергию до нуля, если отключить все электричество в доме, свернуться калачиком на полу в темноте и пролежать так в течение месяца. Но вы же понимаете, что подобное просто невозможно. Великая сила принципа «массовости» заключается в том, что она разрушает проблему невозможной достижимости. Если люди узнают, что большинство окружающих экономят энергию, то мало кто сомневается в целесообразности данного явления. Оно начинает казаться реальным, а следовательно, вполне возможным [9].

СОЦИАЛЬНОЕ ПРИЗНАНИЕ

Мы ощущаем себя более социально защищенными, будучи одними из многих. Легко понять почему. Вспомните еще раз о британском исследовании в торговом центре. Следуя примеру только одного человека с первого плаката, посетители рисковали вызвать общественное неодобрение: их могли принять за одиночек, чудаков или аутсайдеров. Обратное верно в отношении второго плаката, который заверял посетителя в комфорте пребывания среди многих. Эмоциональная разница между этими переживаниями существенна. По сравнению с тем, чтобы придерживаться мнения группы, следовать мнению, которое выходит за рамки, психологически некомфортно.

В одном исследовании участников подключали к сканеру мозга, и они получали информацию, которая противоречила их собственным мнениям. Противоречивая информация поступала либо от четырех человек, либо от четырех компьютеров. Соответствие было большим, когда противоречивая информация исходила от людей, даже несмотря на то, что участники оценили

два вида суждений как одинаково надежные. Но если участники считали информацию из обоих источников одинаково надежной, что заставило их больше следовать выбору себе подобных?

Ответ содержался в том, что происходило всякий раз, когда они сопротивлялись консенсусу других людей. Сектор их мозга, связанный с негативными эмоциями (миндалевидное тело), активизировался, порождая то, что исследователи назвали «болью независимости». Неповиновение другим людям вызывало болезненное эмоциональное состояние, которое заставляло участников приспосабливаться. Пренебрежение набором компьютеров не приводило к тем же поведенческим последствиям, потому что не имело похожих последствий для социального принятия.

Когда дело доходит до групповой динамики, есть старая поговорка, которая все объясняет: «Чтобы ладить, люди должны идти в одну сторону».

В качестве примера возьмем рассказ йельского психолога Ирвинга Джениса о том, что произошло в группе заядлых курильщиков, которые пришли в клинику на лечение. Во время второй групповой встречи почти все заняли следующую позицию: поскольку табак вызывает пристрастие, никто не ожидает, что бросит курить сразу. Но один человек оспорил мнение группы, объявив, что он окончательно бросил курить с тех пор, как присоединился к группе неделю назад, и что другие могут сделать то же самое. В ответ товарищи объединились против него, яростно атаковав его позицию. На следующей встрече несогласный сообщил, что, рассмотрев точку зрения других, пришел к важному решению: «Я вернулся к курению по две пачки в день и не буду предпринимать никаких усилий, чтобы снова бросить курить до самой последней встречи». Другие члены группы немедленно поприветствовали мужчину громкими аплодисментами.

Эти две потребности — стремиться к социальному принятию и избегать социальной отверженности — помогают объяснить, почему культы настолько эффективно набирают и удерживают приверженцев. Первоначальное проявление привязанности, называемое любовной бомбардировкой, типично для практики введения в культ. Оно объясняет некоторые успехи таких групп в привлечении новых последователей, особенно тех, кто чувствует себя одиноким или оторванным от общества. А угроза

лишиться данной привязанности объясняет готовность некоторых членов оставаться в группе: после того как они разорвали свои связи с посторонними, как неизменно призывают культы, их приверженцам больше некуда обратиться за социальным признанием [10].

Принцип схожести: убеждение сверстниками

Принцип социального доказательства работает наиболее эффективно, когда мы наблюдаем за поведением таких же людей, как мы. Именно поведение таких же людей наиболее соответствует нашему представлению о том, как правильно себя вести нам самим. Как и в случае с «большинством», действие, исходящее от подобных нам людей, повышает нашу уверенность в том, что оно окажется обоснованным, выполнимым и социально приемлемым. Поэтому мы более склонны следовать примеру наших сверстников. А данное явление мы назвали «убеждение сверстниками».

Например, исследования показали, что учащиеся, обеспокоенные своей успеваемостью или своей способностью адаптироваться в школе, значительно продвинулись в этом, когда им сообщили, что у многих учеников, таких же, как они, те же проблемы. В итоге они их преодолели.

Потребители активнее поддерживали общий выбор других покупателей солнцезащитных очков той или иной марки, когда им говорили, что эти другие похожи на них. В школах, где подростковая агрессия встречается часто, она весьма заразительна, но распространяется почти полностью только среди сверстников с одинаковыми характеристиками. Например, в классе частое проявление агрессии мальчиками мало влияет на агрессивность девочек, и наоборот.

Сотрудники с большей охотой будут обмениваться информацией, если узнают, что ее моделируют коллеги, а не менеджеры. Врачи, которые слишком часто назначают определенные лекарства, такие как антибиотики или антипсихотики, вряд ли изменят свои предпочтения, если только не будут проинформированы о том, что их частота назначений превышает норму коллег.

Долго и тщательно изучавший изменения в поведении в соответствии с окружающей обстановкой экономист Роберт Франк

заявил: «Безусловно, самым действенным показателем того, установим ли мы солнечные батареи, купим ли электромобили, начнем ли питаться более ответственно и поддержим ли политику, благоприятную для климата, является процент коллег, которые уже предпринимают данные шаги» [11].

Я считаю, что в наши дни мы видим все большее количество отзывов обычных людей по телевизору. Рекламодатели знают: один из эффективных способов продать продукт обычным зрителям — это продемонстрировать, что другим «обычным» людям он нравится и ими используется. Независимо от того, идет ли речь о безалкогольном напитке, обезболивающем или автомобиле, мы постоянно слышим шквал похвалы из уст Джона или Мэри Типичных.

Убедительные доказательства важности сходства можно найти в исследовании усилий по сбору средств, проведенном в кампусе



Рисунок 4.4. «Свободомыслящая молодежь»
Мы часто думаем о подростках как о бунтарях и независимо мыслящих людях. Однако следует признать, что обычно это справедливо только в отношении их родителей. Среди своих сверстников они в значительной степени соответствуют тому, что социальные доказательства считают правильным.
© Эрик Кнолл, Tauris Photos

колледжа. Пожертвования на благотворительность более чем удвоились, когда ответственный за сбор заявил, что у него с проживающими в кампусе очень много общего. Он сказал: «Я ведь тоже студент», — рассчитывая, что теперь остальные поддержат его дело.

Данный результат наводит на важную мысль любого, кто желает использовать принцип социального доказательства. Люди будут полагаться на действия других, чтобы решить, как себя вести, *особенно когда они считают этих других похожими на себя.*

Я принял это во внимание и не забывал, пока в течение трех лет работал главным научным сотрудником в только начинающей фирме Opower, которая сотрудничала с коммунальными компаниями. Их цель — информировать жителей, сколько энергии потребляет их домашнее хозяйство по сравнению с их соседями. Причем сравнение проводилось не с любыми соседями, а конкретно с теми, чьи дома находились поблизости и были сопоставимы по параметрам, например таким, как размер, — другими словами, «домами, такими же, как у вас».

Результаты оказались поразительными — домохозяйства снижали потребление энергии, если оно было больше, чем у знакомых. По последним подсчетам, эти сравнительные оценки позволили предотвратить выброс более тридцати шести миллиардов фунтов CO_2 в окружающую среду и сохранить более двадцати трех триллионов ватт электроэнергии. Более того, сейчас такое сравнение позволяет сэкономить семьсот миллионов долларов в год на счетах потребителей коммунальных услуг.

Убеждение сверстниками работает в отношении не только взрослых, но и детей. Например, исследователи в области здравоохранения обнаружили, что школьная программа по борьбе с курением имела долгосрочные последствия только в случае, если в ней в качестве наставников выступали ровесники. Другое исследование показало, что у детей, которые посмотрели фильм о позитивном визите ребенка к стоматологу, снизились связанные с ним тревоги, когда ребенок в фильме был одного с ними возраста. Жаль, что я не знал об этом втором исследовании, когда за несколько лет до его публикации пытался уменьшить беспокойство другого рода у своего сына Криса.

Я живу в Аризоне, где у многих на заднем дворе есть бассейн. К сожалению, каждый год несколько маленьких детей, оставленных

без присмотра, тонут после падения в бассейн. Поэтому я решил научить Криса плавать. Но проблема состояла не в том, что он боялся воды — ему она нравилась, а в том, что он ни в какую не лез в бассейн, не надев свой надувной круг. Как бы я ни пытался уговорить или пристыдить его, ничего не помогало. После двух месяцев безуспешных попыток я нанял в помощь своего аспиранта. Даже несмотря на то, что тот был спасателем и инструктором по плаванию, он тоже потерпел неудачу, не убедив Криса сделать даже пару гребков, отцепившись от надувного круга.

Примерно в это же время Крис посещал дневной лагерь. В его программу входили мероприятия различного рода, включая плавание в большом бассейне. Данный вид активности Крис тщательно избегал. Однажды, вскоре после инцидента с аспирантом, я пошел забирать сына из лагеря. Подойдя, я застыл, разинув рот. Моему взору предстала следующая картина: Крис взбежал на трамплин и прыгнул в самую глубокую часть бассейна. Запаниковав, я начал стаскивать ботинки, чтобы броситься ему на помощь, но увидел, как он вынырнул на поверхность и благополучно доплыл до края бассейна. Уже там я бросился ему навстречу.

— Крис, ты теперь плаваешь! — воскликнул я взволнованно. — Ты умеешь плавать!

— Да, — ответил он, как ни в чем не бывало. — Научился сегодня.

— Это просто потрясающе! У меня нет слов. Но как же ты решился оставить свой надувной круг?

— Ну, мне уже три года. И Томми тоже три года. Томми умеет плавать без спасательного круга. Значит, и я тоже могу.

В ту секунду я был готов пнуть себя изо всей силы. Конечно, именно у маленького Томми, а не у аспиранта ростом шесть футов два дюйма, Крис станет искать наиболее актуальную информацию о том, что он может и должен делать. Если бы я был более внимателен, то смог бы воспользоваться хорошим примером Томми раньше и, возможно, избавил бы себя от двух месяцев разочарования. Я мог бы просто невзначай упомянуть, что Томми — неплохой пловец, а затем договориться с его родителями, чтобы мальчики провели один из выходных, плавая в нашем бассейне. Осмелюсь предположить, что в таком случае надувной круг был бы навсегда забыт уже ближе к вечеру [12].

ДОКЛАД ЧИТАТЕЛЯ 4.5

От преподавателя университета в Арканзасе

Летом, еще во времена моей учебы в колледже, я продавал библиографические справочники, переходя от дома к дому в Теннесси, Миссисипи, Южной Каролине и Канзасе. И вот чего я добился, когда решил при общении с потенциальными клиентами использовать имена/отзывы уже существующих клиентов того же пола и статуса (женщина, мужчина, семейная пара).

После пятнадцати недель работы я зарабатывал в среднем 550 долларов и 80 центов в неделю, внимательно следуя всем советам по продажам, которым нас научила компания. И тут новый менеджер по продажам научил нас дополнять презентации именами предыдущих клиентов. Например, «Сью Джонсон заказала эту книгу, чтобы читать библейские истории своим детям».

Я начал внедрять данный подход на шестнадцатой неделе и обнаружил, что в течение следующих четырех недель моя еженедельная выручка в среднем подскочила до 893 долларов, увеличившись на 62,13%! Однако в этой истории есть и еще кое-что. Я отчетливо помню, что на девятнадцатой неделе меня осенило, что, хотя использование имен значительно увеличивало мои продажи в целом, данная практика также привела к тому, что некоторые из продаж оказались потеряны.

Однажды я выступал перед домохозяйкой. Она, казалось, заинтересовалась книгами, но не могла решить, стоит ли их заказывать. В этот момент я упомянул о некоторых ее друзьях, которые купили наборы. В ответ она сказала что-то вроде: «Мэри и Билл купили?.. Ну, мне лучше поговорить с Гарольдом, прежде чем принимать решение. Было бы лучше, если бы мы решили вместе».

Я размышлял об инциденте в течение следующего дня или около того, и постепенно все начало обретать смысл. Когда я рассказал домохозяйке о другой *паре*, которая совершила покупку, я непреднамеренно дал ей вескую причину не покупать прямо сейчас, ведь теперь ей понадобилось посоветоваться с мужем. Но если бы книги купили другие домохозяйки, подобные ей, то для нее самостоятельная покупка превратилась бы в норму.

С этого момента я решил, что буду использовать только имена других домохозяек при общении с домохозяйками. И на следующей неделе мои продажи выросли до 1506 долларов. Вскоре я распространил эту стратегию на мужчин и супружеские пары, используя только имена мужчин при общении с мужчинами и только имена пар при общении с парами. В течение следующих (и последних) двадцати недель моей карьеры продавца я в среднем зарабатывал 1209 долларов и 15 центов. Причина, по которой мои продажи немного снизились ближе к концу, заключалась в том, что я зарабатывал слишком много денег. Мне просто стало трудно мотивировать себя выходить и усердно работать.

Здесь уместно сделать парочку уточнений. Без сомнения, я все время учился другим вещам, которые помогали улучшить продажи. Однако, испытав скорость таких изменений на собственном опыте, я не сомневаюсь, что фактор «социального доказательства от похожих на клиента людей» являлся причиной номер один увеличения моих доходов на 119,67%.

Примечание автора: когда читатель, мой личный друг, впервые рассказал мне эту историю об ошеломляющих эффектах убеждения сверстниками, я думаю, он почувствовал мой скептицизм. И с тех пор ежемесячно в качестве подкрепляющего доказательства он присылал мне отчеты о своих продажах за четыре летних периода. Это были цифры, которые он тщательно записал и хранил десятилетиями. Поэтому вы вряд ли удивитесь, узнав, что сейчас он преподает статистику в своем родном университете.

Обезьянки видят, обезьянки делают... Обезьянки умирают

Существуют и другие, более яркие примеры.

После того как на первых полосах газет появляются рассказы о самоубийстве, самолеты — частные, реактивные, принадлежащие крупным корпорациям, рейсовые — начинают падать с пугающей частотой. Число автокатастроф также резко увеличивается. В чем же причина?

Одно объяснение напрашивается само собой: те самые социальные условия, которые заставляют некоторых людей совершать самоубийства, побуждают других умирать от несчастных случаев. Например, определенные индивиды, склонные к самоубийству, могут реагировать на неблагоприятные социальные факторы (экономические спады, рост преступности, международную напряженность), решая покончить со всем этим и самими собой. Другие люди реагируют на те же самые факторы иначе — становятся злыми, нетерпеливыми, нервными или рассеянными. А когда в таком состоянии эти люди управляют машинами и самолетами или обслуживают их, подобное не проходит даром. Вот и получается, что одни и те же социальные факторы могут вызывать не только самоубийства, но и несчастные случаи со смертельным исходом.

Но другая любопытная статистика показывает, что данное объяснение не совсем верно. Число несчастных случаев со смертельным исходом существенно увеличивается только в тех регионах, где самоубийства широко освещались в СМИ. В других областях, где социальные условия те же, но газеты не публиковали рассказы о самоубийствах, резкого увеличения числа подобных катастроф не происходит.

Более того, чем шире огласка, тем больше происходит несчастных случаев. Следовательно, социальные факторы сами по себе не вызывают ни самоубийств, ни несчастных случаев с фатальным исходом. К авиа- и автокатастрофам приводит именно публикация рассказов о самоубийствах.

Чтобы объяснить данную связь, была предложена гипотеза «тяжелой утраты».

Поскольку, как правило, утверждается, что в историях о самоубийствах, помещаемых на первых полосах газет, речь идет о хорошо известных и уважаемых общественных фигурах, возможно, их широко освещаемая прессой смерть ввергает некоторых в состояние глубокого уныния. Обескураженные и ошеломленные, они теряют бдительность при управлении машинами и самолетами.

Хотя теория «тяжелой утраты» может объяснить связь между степенью огласки случаев самоубийств и последующими авариями, она не помогает понять другой поразительный факт.

Истории, повествующие исключительно о «чистых» самоубийствах, когда погибает только один человек, провоцируют аварии с одной жертвой. Истории, включающие в себя и убийство, и самоубийство с большим количеством жертв, провоцируют аварии, в которых гибнет множество людей.

Но если ни «социальные условия», ни теория «тяжелой утраты» тут не справляются, как тогда объяснить подобную совокупность фактов?

Дэвид Филлипс, социолог из Калифорнийского университета в Сан-Диего, считает, что нашел ответ. Он ссылается на так называемый феномен Вертера.

История открытия этого феномена одновременно пугает и интригует.

Более двух столетий назад вышел знаменитый роман Иоганна Гёте «Страдания юного Вертера», заглавный герой которого свел счеты с жизнью. Книга имела громадное воздействие на читателей. Она не только сделала Гёте знаменитым, но и вызвала волну самоубийств по всей Европе. Поэтому власти некоторых стран запретили роман.

Профессор Филлипс проследил влияние феномена Вертера на людей вплоть до нашего времени. Его исследование показало, что число совершаемых самоубийств резко увеличивается в тех географических районах, где случай суицида получает широкую огласку.

По мнению Филлипса, некоторые неуравновешенные люди, прочитав о чьем-то самоубийстве, убивают себя, подражая описанному. Когда кто-то решает, как ему поступить, на основании того, как поступают другие люди, оказавшиеся в трудных ситуациях, возникает страшная иллюстрация принципа социального доказательства. Если исходить из статистики по самоубийствам в Соединенных Штатах за двадцать лет, эффект Вертера действует и в наши дни.

Филлипс обнаружил, что в течение двух месяцев после каждой первополосной газетной публикации о самоубийстве совершалось в среднем на пятьдесят восемь самоубийств больше, чем обычно. В каком-то смысле каждая история о самоубийстве «убивала» еще пятьдесят восемь человек. Также выяснилось, что новые самоубийства происходили главным образом в тех обла-

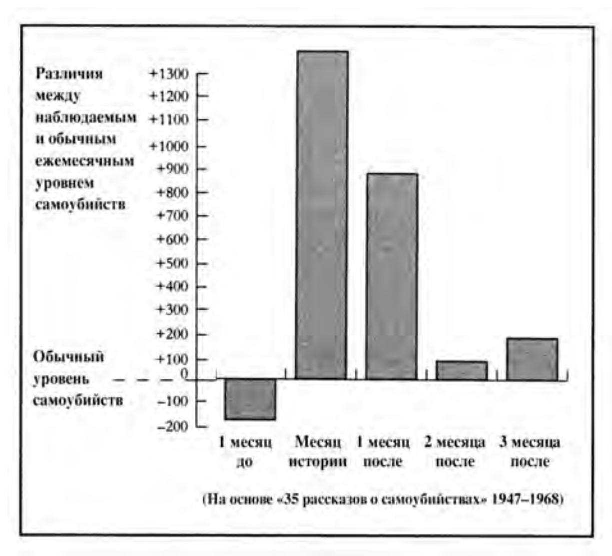


Рисунок 4.5. Колебания числа самоубийств до, во время и спустя месяц после публикации истории о самоубийстве

Примечание автора: это свидетельство поднимает важный этический вопрос. Самоубийства, которые следуют за такими историями, — это избыточные смерти. После первоначального всплеска их уровень не опускается ниже традиционных уровней, а только возвращается к ним. Надеюсь, подобная статистика заставит задуматься редакторов газет, склонных к сенсационным сообщениям о самоубийствах, поскольку подобные сообщения, скорее всего, приведут к гибели десятков людей. Данные свидетельствуют, что не только у редакторов газет, но и у телевизионных вещателей есть причины для беспокойства по поводу последствий рассказов о самоубийствах, которые они представляют. Независимо от формы подачи — новостные репортажи, информационные материалы или художественные фильмы — данные истории провоцируют череду суицидов, причем наиболее частыми жертвами являются впечатлительные, склонные к подражанию подростки (Боллен и Филлипс, 1982; Гулд и Шаффер, 1986; Филлипс и Картенсен, 1986, 1988; Шмидтке и Хафнер, 1988).

стях, в которых первый случай широко освещался в прессе. Причем чем шире была огласка, тем больше было последующих самоубийств (см. рис. 4.5).

Новые исследования показывают, что данная закономерность не ограничивается газетными публикациями. 31 марта 2017 года на Netflix состоялась премьера веб-сериала «13 причин почему», в котором старшеклассница совершила самоубийство, оставив после себя набор из тринадцати кассет с подробным описанием причин. В течение следующих тридцати дней число самоубийств среди подростков выросло на 28,9%. То есть до числа, превышающего показатель за любой месяц пятилетнего периода, проанализированного исследователями, и этот рост нельзя объяснить «социальными условиями».

Профессор Филлипс считал, что в данной ситуации виной всему подражание. Узнав о чьем-либо самоубийстве, некоторые люди решают, что такой поступок приемлем и для них и тут же, не колеблясь, совершают его. Другие менее прямолинейны в своих действиях. По нескольким причинам — чтобы сохранить репутацию, избавить семью от позора и переживаний, дать возможность родственникам получить страховку — такие люди не желают, чтобы о них подумали, будто они убили себя сами. Они обустраивают все, чтобы выглядело так, будто они умерли случайной смертью — завуалированно, но целенаправленно провоцируют аварии автомобилей или самолетов, которыми управляют или в которых едут или летят.

Таким образом, тревожный рост аварий со смертельным исходом, следующих за публикациями рассказов о самоубийствах, по мнению Филлипса, скорее всего, объясняется тайным действием эффекта Вертера.

По-моему, блестяще. Во-первых, объясняются все имеющиеся данные.

Если катастрофы действительно являются скрытыми случаями подражательства, становится понятно, почему увеличивается число аварий после появления газетных историй о каком-либо самоубийстве, почему наибольший рост количества аварий происходит сразу же после того, как информация о самоубийствах появляется в широком доступе, и почему количество аварий значительно увеличивается только в тех географических зонах, где

истории о самоубийствах получили широкое освещение. Также это объясняет, почему случаи суицида с одной жертвой провоцируют появление аварий с одним погибшим, а случаи суицида с несколькими жертвами ведут к авариям со многими смертями.

Но взгляд Филлипса на данную ситуацию имеет и другую ценность. Он не только позволяет нам объяснить существующие факты, но и спрогнозировать новые. Например, если аномальная частота аварий, возникающих после публикации истории о самоубийстве, действительно вызвана подражанием, а не просто нечаянными действиями, такие аварии должны сопровождаться большим количеством «гарантированных» смертей. То есть люди, пытающиеся покончить с собой, будут действовать наверняка, чтобы вероятность смерти стала максимальной (давить на педаль газа вместо тормоза или опускать нос самолета, а не поднимать его).

Решив проверить данную теорию, Филлипс обнаружил, что среднее число людей, погибающих в авиакатастрофах через неделю после публикации о самоубийстве, становится в три раза выше, чем за неделю до публикации.

Статистика дорожных происшествий подтверждает страшное влияние на число автомобильных аварий со смертельным исходом статей о суициде. Жертвы аварий, произошедших после их публикации, умирают в четыре раза чаще, чем обычно. А если рост количества аварий после освещения в СМИ историй о суициде действительно объясняется тем, что их участники совершили подражательное самоубийство, тогда, скорее всего, согласно принципу социального доказательства, они скопировали действие похожих на них людей.

Решив, что данную версию лучше всего можно проверить, изучив отчеты об автокатастрофах, в которых фигурировала одна машина и один водитель, Филлипс сравнил возраст самоубийц с возрастом водителей, погибших в авариях, которые произошли сразу же после публикации истории в СМИ. И его прогнозы опять подтвердились. Если в газете описывалось самоубийство молодого человека, именно молодые водители врезались в деревья, столбы и ограждения. Если сообщение в прессе касалось самоубийства человека постарше, в авариях погибали водители, относящиеся к той же возрастной группе.

Эти данные потрясли меня. Они одновременно убеждают и удивляют. Принцип социального доказательства настолько универсален и мощен, что влияет даже тогда, когда человек принимает такое фундаментальное решение, как жить или умереть.

Открытие Филлипса убедило меня, что публикации историй о самоубийстве, к сожалению, подталкивают людей, в чем-то схожих с самоубийцей, к решению покончить с собой, поскольку теперь они считают данное решение вполне «приемлемым». Ужасает и то, что вдобавок умирает еще и множество ни в чем не повинных людей (см. рис. 4.6).

Подумайте о фатальных последствиях одного широко освещаемого самоубийства, когда подросток прыгнул под мчащийся поезд. В течение следующих шести месяцев второй, третий и четвертый ученик той же средней школы последовали его примеру и погибли. Еще одно подобное самоубийство предотвратила мать пятого ученика, которая заметила, что сын ушел из дома, и заподозрила неладное.

Как она узнала, куда идти, чтобы вмешаться и остановить подростка? Она направилась прямо к железнодорожному переезду, где погибли его сверстники.

Возможно, с наиболее драматичной стороной принципа социального доказательства мы сталкиваемся в сфере подражания преступлениям. Вспомним про угоны самолетов, которые массово происходили в 1970-е годы. Или о случаях добавления стекла в продукты детского питания Gerber в 1980-е годы. По данным экспертов-криминалистов ФБР, каждый раз, когда подобный инцидент становился достоянием широкой общественности, происходило в среднем еще тридцать подобных инцидентов.

Например, сразу после кровавого разгула двух старшеклассников из Литтлтона, штат Колорадо, полиция отреагировала на множество аналогичных угроз, заговоров и попыток со стороны проблемных учеников. Две из попыток оказались «успешными»: четырнадцатилетний подросток в Табере, Альберта, и пятнадца-

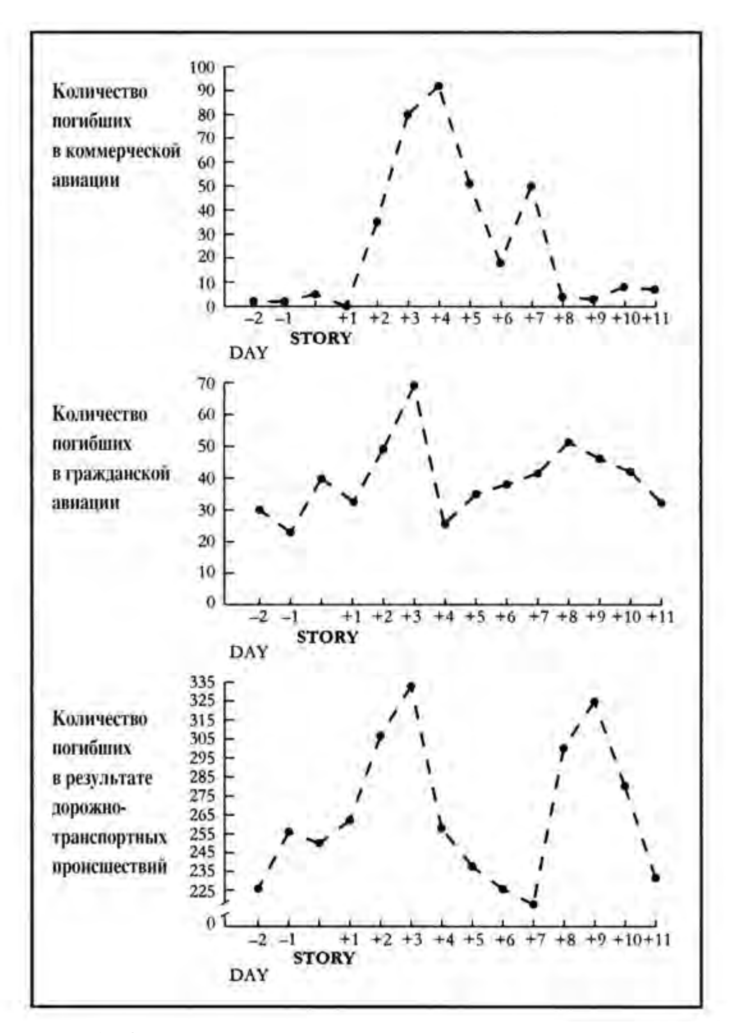


Рисунок 4.6. Суточные колебания числа несчастных случаев со смертельным исходом до, во время и после даты самоубийства

Примечание автора: как видно из этих графиков, самая большая опасность возникает в течение трех-четырех дней после публикации сообщения в прессе. Затем после короткого падения следует еще один подъем, приблизительно через неделю. К одиннадцатому дню кривая снижается до обычного уровня. То есть те, кто намеревается представить свое самоубийство как несчастный случай, ждут несколько дней, прежде чем совершить его, — набираются мужества, планируют или приводят в порядок дела.

тилетний подросток в Коньерсе, Джорджия, убили или ранили в общей сложности восемь одноклассников в течение десяти дней после резни в Литтлтоне.

За неделю, последовавшую за ужасным убийством-самоубийством в Техническом университете Вирджинии, средства массовой информации по всей стране сообщили о большом количестве убийств с последующим самоубийством, в том числе о трех в одном только Хьюстоне. Поучительно, что после резни в Технологическом институте следующее подобное событие аналогичного масштаба произошло не в средней школе, а в университете Северного Иллинойса. Совсем недавно массовые расстрелы распространились на развлекательные заведения — театры и ночные клубы.

События такого масштаба требуют объяснения. Необходимо отыскать общую нить, чтобы понять их. В случае убийств на работе местом преступления часто становились подсобные помещения почтовых отделений США. Таким образом, рука правосудия карала «невыносимую напряженность» почтовой среды США. Даже появился новый термин «отправление почты», который использовался для описания акта насилия на рабочем месте, вызванного стрессом. Что касается резни в школах, комментаторы отметили странную общность: почти все школы, в которых произошли подобные инциденты, располагались в сельской местности или пригородах, а не в постоянно кипящих котлах городских районов. Стрессоры почтовой службы и жизни в небольших городах вызвали взрывную реакцию у тех, кто там работал и жил. Объяснение простое: схожие социальные условия порождают схожие реакции.

Но мы раньше ссылались на «сходные социальные условия», пытаясь понять аномальные закономерности смертей. Вспомните, Филлипс предполагал, что набор общих социальных условий в определенной среде может объяснить вспышку самоубийств именно там. Вроде бы вполне удовлетворительное объяснение и для суицидов, и для убийств. Но давайте посмотрим, сможем ли мы найти лучшую альтернативу, попытавшись восстановить контакт с реальностью.

«Невыносимое напряжение» работы на почте и жизни в сельской/пригородной Америке?! По сравнению с работой

в угольных шахтах и жизнью на управляемых бандитами улицах крупных городов это просто смешно. Конечно, в среде, где произошли массовые убийства, есть своя напряженность. Но стрессовые факторы кажутся не более серьезными (а часто и менее серьезными), чем во многих других средах, где не происходит подобных инцидентов.

Нет, теория сходных социальных условий не настолько уж убедительное объяснение. Но где же тогда их искать?

Я бы прямо указал на принцип социального доказательства, который утверждает, что люди, особенно когда они не уверены в себе, следуют примеру других, похожих на них людей.

Кто больше похож на недовольного почтового служащего? Другой недовольный почтовый служащий. А кто больше похож на проблемных американских подростков из маленького городка? Другие проблемные американские подростки из маленького городка. Прискорбно, что сегодня многие люди живут, постоянно испытывая душевную боль. То, как они с нею справляются, зависит от множества факторов, один из которых — пример того, как другие, такие же, как они, справляются с ней. Согласно данным Филлипса, широко освещаемое самоубийство порождает лавину подобных событий — люди начинают *копировать* друг друга. Я полагаю, то же самое можно сказать и о широко освещаемом массовом убийстве.

Как и в случае с информацией о самоубийствах, руководителям средств массовой информации необходимо хорошенько задуматься о том, как и насколько широко представлять сообщения о массовых убийствах. Подобные сообщения не только привлекают внимание зрителей и читателей, являясь сенсационными, и поэтому заслуживающими освещения в прессе, но и обладают злокачественным эффектом. Значительное количество исследований показывает, что они обладают вирусным характером.

Остров обезьян

Работы, подобные исследованию доктора Филлипса, помогают нам оценить огромное влияние, которое оказывает на нас поведение схожих людей. Осознав его масштаб, мы можем понять причины одного из самых грандиозных актов уступчивости на-

шего времени — массового самоубийства в Джонстауне, Гайана. Некоторые важные детали этого события заслуживают подробного рассмотрения.

Организация культового типа «Народный Храм» возникла в Сан-Франциско и вербовала сторонников в бедных кварталах города. В 1977 году преподобный Джим Джонс — политический, общественный и духовный лидер группы — вместе с большей частью своих последователей перебрался в джунгли Гайаны (Южная Америка).



Рисунок 4.7. «Неисправный копировальный аппарат»

20 мая 1999 года за пять минут до начала занятий в школе пятнадцатилетний Томас («Ти Джей») Соломон открыл огонь по своим одноклассникам и застрелил шестерых, прежде чем его остановил учитель. Чтобы выявить глубинные причины его поступка, мы должны понять, как повлияла на него информация о череде аналогичных инцидентов, произошедших в течение года в Джонсборо, штат Арканзас, в Спрингфилде, штат Орегон, в Литтлтоне, штат Колорадо, и в Табере, Альберта. Как заявил один из его друзей в ответ на вопрос, почему ученики внезапно превращаются в убийц: «Когда такие дети, как Ти Джей, постоянно видят подобные события и слышат о них, те становятся для них новой альтернативой» (Коэн, 1999).

Photo AP/Джон Бейзмор

Там «Народный Храм» существовал в относительной безвестности вплоть до 18 ноября 1978 года, когда при попытке улететь из Джонстауна были убиты четыре участника научной экспедиции, возглавляемой конгрессменом из Калифорнии Лео Р. Райаном. Уверенный, что его арестуют и обвиняет в убийстве, из-за чего «Народный Храм» перестанет существовать, Джонс захотел по-своему ознаменовать конец его существования. Он собрал всех членов общины и призвал их совершить акт самоуничтожения.

Одна молодая женщина сразу подошла к цистерне с ядом, имевшим вкус земляники, напоила своего ребенка, выпила отраву сама, затем села на землю в поле и через четыре минуты умерла вместе с младенцем. Другие спокойно последовали ее примеру. Хотя горстка джонстаунцев сбежала, а некоторые члены общины попытались сопротивляться, выжившие утверждали, что подавляющее большинство людей из группы в девятьсот десять человек приняли яд добровольно.

Сообщение об этом событии шокировало общество. Радио, телевидение и газеты несколько дней выдавали самые свежие новости и аналитические материалы. Все разговоры крутились вокруг данной темы: «Сколько участников умерло на данный момент?», «Что они вообще делали в Южной Америке?», «Что послужило причиной?» Человек, которому удалось спастись, рассказывал, что люди пили яд так, точно были загипнотизированы.

Да, «Что послужило причиной?» — это ключевой вопрос. Как объяснить эти удивительные акты уступчивости?

Были предложены различные объяснения. Одни считали, что дело в харизматичности Джима Джонса — его любили, как спасителя, ему доверяли, как отцу, и почитали, как императора. Другие называли основной причиной то, что в «Народном Храме» состояли люди определенного рода. Большинство из них — бедные и необразованные, а потому готовые отказаться от права на свободу мыслей и действий ради обретения безопасности там, где все решения за них принимал бы кто-то другой. А третьи подчеркивали квазирелигиозный характер «Народного Храма», при котором слепая вера в культового лидера являлась главным приоритетом.

Без сомнения, каждое из этих объяснений имеет право на существование, но мне они кажутся недостаточными. В конце концов, в мире полно религиозных организаций, членов которых

ведет за собой харизматичный лидер. Обстоятельства нередко складывались подобным образом и в прошлом. Но практически нигде не происходило событий, даже отдаленно напоминающих инцидент в Джонстауне. А значит, должно существовать нечто, сыгравшее решающую роль.

Отгадка содержится в вопросе: «Если бы община осталась в Сан-Франциско, подчинились бы ее члены требованию преподобного Джима Джонса убить себя?» У специалиста, хорошо знакомого с «Народным Храмом», нет сомнений в ответе.

Эксперт по культам доктор Луис Джолион Уэст, декан кафедры психиатрии и изучения поведения в Калифорнийском университете, руководитель нейропсихиатрического отдела, в течение восьми лет наблюдал за «Народным Храмом». Во время интервью, взятого у него сразу после ужасного события, доктор Уэст сделал заявление, которое мне кажется очень поучительным: «Подобного не случилось бы в Калифорнии. Но эти люди жили в полной изоляции от остального мира, в джунглях, в чужой стране».

Хотя слов Уэста в суматохе, вызванной трагедией, никто не услышал, они вместе со знаниями о принципе социального доказательства крайне важны для понимания произошедшего. Я думаю, главное событие в истории «Народного Храма», более всего способствовавшее столь бездумной уступчивости его членов в день трагедии, произошло годом ранее, когда они переехали в джунгли, в страну с чуждыми традициями и незнакомыми людьми.

Если верить рассказам о злом гении Джима Джонса, он прекрасно понимал, какое мощное психологическое воздействие окажет на его последователей данное переселение. Внезапно они оказались в месте, о котором ничего не знали. Южная Америка, особенно влажные леса Гайаны, явно отличалась от их родины.

Неуверенность — правая рука принципа социального доказательства. Мы уже убедились, что, когда люди неуверены, они смотрят, как поступают окружающие. Поэтому во враждебном гайанском окружении члены «Народного Храма» легко следовали примеру друг друга.

Но мы также знаем, насколько заразителен пример особых людей — тех, кто похож на нас. Именно здесь и скрывается суть дьявольски коварного плана переезда, придуманного Джимом

Джонсом. В Гайане для жителей Джонстауна не на кого было «походить», кроме самих жителей Джонстауна.

То, что считалось правильным для члена общины, определялось в большей степени тем, что делали и во что верили другие ее члены, находившиеся под сильнейшим влиянием Джонса. С этой точки зрения организованность, отсутствие паники, спокойствие, с которым люди шли к цистерне с ядом и к своей смерти, становятся более понятными. Они не были загипнотизированы, они были убеждены частично Джонсом, но в основном принципом социального доказательства, что самоубийство — правильный поступок.

Впервые услышав команду покончить с собой, члены общины, разумеется, почувствовали неуверенность. Это заставило их посмотреть на окружающих, чтобы определиться, как следует вести себя в данной ситуации. А сделав так, они нашли два внушительных социальных доказательства, указывающих одно направление.

Первым доказательством стали соотечественники, сразу добровольно принявшие яд. В любой группе, где властвует сильный лидер, всегда найдется несколько фанатиков.

Трудно сказать, были ли они специально проинструктированы заранее, чтобы послужить примером, или же просто являлись слишком послушными. Так или иначе психологический эффект от их действий оказался очень мощным. Если даже истории о суициде, показанные в новостях, способны подтолкнуть совершенно посторонних самоубийцам людей покончить с собой, представьте себе, насколько более заразительным станет такой поступок, когда его без колебаний совершают ваши соратники.

Второе социальное доказательство — реакция самой толпы. Подозреваю, произошедшее было ярким примером феномена плюралистического невежества, которое часто заражает зевак, наблюдающих за любым чрезвычайным событием.

Каждый житель Джонстауна смотрел на действия окружающих, чтобы оценить ситуацию. Видя, что все остаются спокойными — потому что они тоже незаметно оценивали ситуацию, а не реагировали на нее — он «узнавал», что терпеливо встать в очередь за ядом является правильным. Именно такие неверно



Рисунок 4.8. Аккуратные ряды смерти
В Джонстауне тела лежали ровными рядами, демонстрируя самый впечатляющий акт подчинения нашего времени.
© Bettmann/CORBIS

истолкованные, но тем не менее убедительные социальные доказательства и способствовали невероятному спокойствию собравшихся, стоящих в очереди за смертью.

Мне кажется, большинство попыток проанализировать этот инцидент излишне фокусировалось на личных качествах Джима Джонса. Хотя он, несомненно, был очень харизматичным человеком, но его сила исходила не из его незаурядных личных качеств, а из понимания фундаментальных психологических принципов. Его гениальность как лидера состояла в том, что он понимал ограниченность личного лидерства. Ни один лидер не способен в одиночку поддерживать убеждения у всех членов своей группы. Однако он всегда сможет убедить значительную ее часть. А те, в свою очередь, убедят и остальных. Таким образом, наиболее влиятельными лидерами являются те, кто способен создать в группе атмосферу, при которой принцип социального доказательства работает по максимуму.

Похоже, Джонса вдохновляло именно это. Его самый гениальный ход — переселить общину из ее родного урбанистического Сан-Франциско в удаленный уголок экваториальной части Южной Америки. Туда, где чувство неуверенности и отсутствие хоть в чем-то схожих людей заставят принцип социального доказательства работать так, как нигде. В таких условиях общину, чересчур большую, чтобы один человек держал ее под постоянным контролем, можно превратить в стадо.

Люди, работающие на скотобойнях, знают, как легко управлять стадом. Просто направьте несколько особей в нужном направлении, тогда другие — ориентируясь не столько на вожака, сколько на тех, кто их непосредственно окружает, — автоматически без сопротивления пойдут туда же.

Могущество преподобного Джима Джонса объясняется не столько его личным актерским мастерством, сколько его глубоким знанием искусства социального джиу-джитсу — убеждения соратников.

Другие виды свидетельств, пусть и не настолько страшные, заявляют о заметной силе мест, населенных другими людьми, «похожими на нас». Анализ факторов, влияющих на долю национальных брендов на рынке, показал, что временной фактор совсем незначительно влиял на их востребованность — менее 5% за три года. А вот наибольшее влияние (80%) оказывал географический фактор (регион). Люди выбирали бренд в соответствии с выбором окружающих.

Влияние отдельных регионов было настолько велико, что исследователи поставили под сомнение концепцию и актуальность «национальных брендов». Поэтому менеджерам по маркетингу стоит рассмотреть децентрализованные стратегии, ориентированные на отдельные регионы. По крайней мере, заняться этим в большей степени, чем они делают в настоящее время, поскольку

исследования показывают, что люди, живущие в одном регионе, имеют схожие взгляды, ценности и личностные черты. Вероятно, как раз из-за вирусного эффекта [13].

Большая ошибка

Аризона, в которой я живу, называет себя штатом Гранд-Каньон в честь знаменитого, вызывающего благоговейный трепет туристического объекта на его северной окраине, который напоминает перевернутый горный хребет. Но есть на территории штата и другие природные чудеса. Одно из них — Национальный парк «Окаменелый лес». Он представляет собой геологическое чудо, состоящее из сотен окаменелых бревен, осколков и кристаллов, образовавшихся двести двадцать пять миллионов лет назад в позднем триасе. Окружающие условия той поры — вода ручья, несущая упавшие деревья, вулканические отложения, пропитанные кремнеземом, — объединились, чтобы похоронить бревна и заменить их органические вещества кварцем и оксидом железа. Так они и превратились во впечатляющие разноцветные окаменелости.

Экология парка одновременно устойчива и уязвима. Каменные сооружения весом в несколько тонн одновременно прочны и восприимчивы к воздействию со стороны посетителей, которые частенько поднимают, передвигают и даже воруют окаменелости и кристаллы с лесной подстилки. Хотя первые два действия кажутся незначительными, они тревожат исследователей парка, которые изучают древние модели движения деревьев, чтобы определить точные места, где они изначально находились. Но именно постоянные кражи сильнее всего угрожают парку и вызывают наибольшее беспокойство. Поэтому управляющие парком разместили у входа на территорию огромную табличку с просьбой не уносить с собой окаменелости.

Недавно один из моих аспирантов решил прогуляться по парку со своей невестой. В своих рассказах он описывал ее как самого честного человека. То есть человека, который никогда не забывал вернуть одолженную скрепку или резинку. Тем не менее, когда пара прочитала надпись «Пожалуйста, не воруйте» на

входе в парк, что-то в ее формулировке спровоцировало девушку ответить так нехарактерно, что это ошеломило ее партнера. Полный текст надписи выглядел так:

НАШЕ ОБЩЕЕ НАСЛЕДИЕ ЕЖЕДНЕВНО СТРАДАЕТ ОТ ВАНДАЛИЗМА И ВОРОВСТВА. ВЕС ВСЕХ УКРАДЕННЫХ ЭКЗЕМПЛЯРОВ СОСТАВЛЯЕТ 14 ТОНН В ГОД, КОТОРЫЕ СКЛАДЫВАЮТСЯ В ОСНОВНОМ ИЗ МЕЛКИХ КРАЖ: НЕБОЛЬШОЙ КУСОЧЕК ЗА РАЗ.

Прочитав сие творение, крайне честная посетительница прошептала:

— Нам тоже следует прихватить кусочек.

Что же было не так в формулировке, раз она превратила благородную молодую женщину в экологического преступника, замышляющего стащить часть национального достояния?! Читателям главы не придется далеко идти в поисках ответа. Это была неправильно использованная сила социального доказательства. В формулировке содержалась ошибка, большая ошибка, часто совершаемая коммуникаторами государственных служб. Чтобы призвать общественность бороться с нежелательной деятельностью, они описывают ее как слишком часто происходящую.

Например, в давней печатной рекламе под названием «Валовой национальный продукт» талисман Лесной службы США, Вудси Сова, провозгласил: «В этом году американцы произведут еще больше мусора, чем когда-либо». Затем Департамент транспорта начал складывать придорожный мусор, собираемый каждую неделю, в «Башни мусора» вдоль автомагистралей, чтобы все могли его видеть. А крупнейшая газета штата попросила жителей предоставить фотографии самых захламленных мест в регионе для шестинедельной серии статей под названием «Захламление Аризоны».

Данная ошибка не является уникальной для экологических программ. Информационные кампании подчеркивают, что употребление алкоголя и наркотиков недопустимо велико, что уровень самоубийств среди подростков вызывает тревогу и что слишком мало граждан используют свое право голоса. Хотя та-

кие утверждения чаще правдивы и используются с благими намерениями, создатели кампаний все равно упускают нечто критически важное.

В жалобе «Посмотрите на всех тех людей, которые делают эту нежелательную вещь» скрывается подспудное сообщение: «Посмотрите на всех тех людей, которые делают это». Пытаясь предупредить общественность о распространенном характере проблемы, коммуникаторы государственных служб в конечном итоге только усугубляют ситуацию с помощью процесса социального доказательства.

Чтобы доказать данное предположение, мы с коллегами провели эксперимент в Национальном парке «Окаменелый лес», где в среднем 2,95% посетителей в день воровали окаменелости. Мы изменили пару знаков в зонах с высоким уровнем краж. Одни вывески информировали посетителей о том, что многие воруют, другие — что мало кто так поступает. Вторя объявлению у входа в парк, наш первый плакат призывал посетителей не брать окаменелости. На нем изображалась сцена с тремя ворами в действии. И он почти утроил число краж — до 7,92%. Второй плакат также призывал посетителей не брать окаменелости, но, вопреки



Рисунок 4.9. Рок’н’краж(а)

Хотя данные посетители Национального парка «Окаменелый лес» фотографируют окаменелые останки, некоторые из них вместо фотографий предпочитают привезти домой реальные образцы.

Любезно предоставлено Лесной службой США

контрпродуктивному сообщению о социальном доказательстве, он изображал одинокого вора и сообщал, что мало кто крадет в парке. Он маргинализировал воровство (а не нормализовал его) и снизил его до 1,67%.

Другие исследования задокументировали непреднамеренные негативные последствия попыток убедить людей не совершать пагубные действия, с горечью заявляя об их частоте. Когда в ходе образовательной программы несколько молодых женщин описали расстройства своего пищевого поведения, у участников тоже стали проявляться симптомы данного расстройства. После программы по предотвращению суицидов, информирующей подростков Нью-Джерси о слишком большом количестве самоубийств, участники стали чаще рассматривать самоубийство как потенциальное решение собственных проблем. После участия в антиалкогольной программе, в рамках которой подростки противостояли призывам сверстников выпить, учащиеся средней школы пришли к убеждению, что употребление алкоголя более распространено среди их ровесников, чем они считали первоначально. Короче говоря, сообщения, стремящиеся в чем-то убедить граждан, не должны использовать информацию, которая может нормализовать нежелательное поведение.

Существует и другая ситуация, в которой тенденция осуждать масштабы нежелательного поведения оказывается ошибочной. Такое поведение обычно не слишком распространено, но кажется таковым благодаря яркому и страстному представлению о его нежелательности.

Возьмем кражу окаменелостей из Национального парка «Окаменелый лес». Как правило, мало посетителей уносят эти самые кусочки дерева — менее 3%. Однако, поскольку парк принимает две трети миллиона посетителей в год, в совокупности число краж велико. А значит, плакат на входе не соответствовал действительности. Решив сосредоточить внимание гостей исключительно на том факте, что кражи происходили с разрушительной регулярностью, должностные лица парка ошиблись дважды. Они не только направили силу социального доказательства против парка (безосновательно утверждая, что воровство являлось массовым), но и упустили возможность использовать ее на благо (не обозначив честных гостей как подавляющее большинство) [14].

Срезаем путь (к будущему) через социальные доказательства

Есть и вторая разновидность ошибки при использовании социального доказательства, которую я сам совершал всякий раз, когда выступал со сценическими презентациями по данному принципу, и один или два человека задавали мне важный набор вопросов: «Что делать, если у меня нет социальных доказательств, на которые можно указать? Что делать, если у меня есть малоизвестная стартап-компания или новый продукт, рассказывая о котором, нельзя сослаться ни на впечатляющее количество продаж, ни на популярность? Что мне тогда делать?» Я всегда отвечал: «Конечно, не следует придумывать несуществующие социальные доказательства. Используйте один из других принципов, которые подойдут, например авторитет или симпатию. Дефицит тоже может оказаться хорошим решением».

Недавние исследования показывают, что мой совет избегать доказательств социального характера, если они не представлены полностью, ошибочен. Вместо того чтобы полагаться только на *существующие* социальные доказательства, коммуникатор может обратиться к *будущим* социальным доказательствам.

Исследователи выявили одну последовательную особенность в человеческом восприятии. Замечая изменение, мы всегда ожидаем, что оно, скорее всего, продолжится в том же направлении и станет трендом. Это простое предположение подпитывало рынок финансовых инвестиций и рынок недвижимости на протяжении всей истории. Наблюдатели за последовательным повышением оценок проецировали их на будущее в виде дальнейшей эскалации. Игроки, которые одержали несколько побед подряд, воображали, что у них наступила полоса везения, и следующая игра принесет им еще один выигрыш.

Любители гольфа, такие как я, тоже знакомы с данным феноменом. Увидев, что результаты в двух предыдущих заходах улучшились, мы ожидаем, что, несмотря на все трудности и личные факторы, мы улучшим их и в следующем заходе. Действительно, люди верят, что тенденции будут развиваться по той же траектории для разных видов поведения, в том числе для не особо

массовых, таких как экономия воды, выбор блюд без мяса и бесплатное заполнение опросов.

В соответствии с «Большой ошибкой», когда сообщают, что только меньшинство выполняет желаемое действие, остальные тоже неохотно его выполняют. Однако, если они узнают, что все больше и больше других людей делают это, они решают прыгнуть в относительную неизвестность и начинают вести себя так же.

В качестве примера давайте возьмем исследование, с которым я больше всего знаком — потому что я был членом исследовательской группы. В эксперименте участвовали студенты университетов. Одной группе испытуемых сообщили, что только меньшинство их сокурсников экономили воду дома. Другой группе указали на то, что, хотя только меньшинство других студентов экономили воду, процент поступающих так за последние два года увеличился. Наконец, третья группа испытуемых (контрольная) не получила никакой информации о сохранении водных ресурсов.

Мы хотели выяснить, как эти три обстоятельства повлияют на потребление воды нашими испытуемыми, не знающими истинной цели эксперимента. Их всех попросили принять участие в тесте новой марки зубной пасты, которую следовало оценить, почистив зубы у раковины в лаборатории. Студенты также не подозревали, что данная раковина оборудована счетчиком, который регистрировал, сколько воды они использовали при тестировании новой зубной пасты.

Результат оказался очевиден. По сравнению с испытуемыми из контрольной группы, которые не получали никакой информации об экономии воды в домашних условиях, те, кто узнал, что лишь меньшинство сверстников пытались экономить, использовали больше воды. Они предсказуемо последовали примеру большинства. Но совсем иначе поступили испытуемые, которые узнали, что число тех, кто сохранял ресурсы, хоть и было небольшим, но росло. Они использовали меньше всего воды во время чистки зубов.

Что означает это последнее открытие? Разве оно не противоречит исследованиям, которые мы рассмотрели, показывающим, что люди предпочитают соответствовать большинству? Можно ли сказать, что, когда видна тенденция, социальное доказатель-

ство больше не является всемогущим? И да и нет. Существующие уровни социального доказательства могут не оказывать решающего влияния, так как появляется другая версия концепции.

Поскольку мы предполагаем, что тенденция продолжится, она не просто сообщает нам, каким было и какое сейчас поведение других. Она еще и сообщает, каким это поведение будет. Таким образом, тенденция открывает нам доступ к особой мощной форме социального доказательства — социальному доказательству будущего.

Когда мы попросили участников нашего исследования спрогнозировать процент сверстников, которые начнут экономить воду дома в течение следующих шести лет, только те, кто узнал о тенденции, предсказали увеличение. Основываясь на данных результатах, я больше не даю своих прежних советов людям, у которых есть что-то новое, в настоящее время пользующееся ограниченной популярностью. Вместо того чтобы убеждать их отказаться от принципа социального доказательства и перейти к одному из других принципов, я спрашиваю, есть ли у них честные доказательства роста популярности в течение разумного периода времени. Если да, я рекомендую сделать акцент на данном факте, потому что подобные доказательства являются показателем подлинной ценности и будущей популярности. Если ответ отрицательный, я прошу их переосмыслить, что они могут предложить, или существенно изменить свое предложение, или вообще от него отказаться [15].

Защита — как сказать «нет»

Данная глава началась с рассказа об относительно безвредной практике применения записанного на пленку смеха и продолжилась историями об убийствах и самоубийствах. И все они объяснялись принципом социального доказательства. Как же защититься от столь мощного средства влияния?

Ситуация осложняется тем, что в большинстве случаев нам не требуется защищать себя от информации, которую дает социальное доказательство. Обычно она является логичной и действительно полезной. Благодаря ему мы можем уверенно принимать

бесчисленное количество решений, не взвешивая все «за» и «против». В этом смысле принцип социального доказательства обеспечивает нас потрясающим устройством автопилотирования, которым оснащено большинство самолетов.

Однако с автопилотом тоже возникают проблемы. Например, когда информация, заложенная в систему управления и оповещения, неверна. В таких случаях мы сбиваемся с курса. В зависимости от масштабов ошибки последствия могут быть в различной степени серьезными. Но поскольку автопилот, предоставляемый нам принципом социального доказательства, чаще все-таки является нашим союзником, а не врагом, мы вряд ли захотим его отключить. Таким образом, возникает классическая проблема: как использовать инструмент, который одновременно улучшает нашу жизнь и угрожает ей?

К счастью, у нее есть решение.

Раз недостатки автопилота проявляются главным образом тогда, когда в систему управления закладываются неверные данные, лучшая защита — научиться распознавать ошибки.

Если мы почувствуем, что в конкретной ситуации автопилот социального доказательства работает на основании неточной информации, то отключим механизм и возьмем управление в свои руки.

Саботаж

Существуют две ситуации, когда неверные данные заставляют принцип социального доказательства дать нам плохой совет.

Первая возникает тогда, когда социальное доказательство сознательно сфальсифицировано. Почти всегда подобные ситуации специально подстраиваются манипуляторами, стремящимися создать *впечатление* — и наплевать на реальность! — что толпа действует так, как выгодно им. Упомянутый выше закадровый смех в телевизионных комедийных шоу — пример такой подделки. И их в нашей жизни великое множество, причем зачастую мошенничество поразительно очевидно.

Поскольку автопилоты включаются и отключаются по желанию, мы можем плыть курсом, определяемым принципом социального доказательства, до тех пор, пока мы не заметим, что

пользуемся неточными данными. Тогда мы берем управление на себя и вносим в информацию необходимые коррективы. Мы в силах защитить себя без каких-либо дополнительных затрат, кроме бдительности в отношении поддельных социальных доказательств.

Вспомните, в первой главе говорилось, что в фальшивых онлайн-обзорах продуктов есть особенности, которые в совокупности позволяют нам определить их поддельность — отсутствие деталей, много местоимений первого лица и преобладание глаголов над существительными.

В 2019 году Федеральная торговая комиссия США обвинила косметическую компанию Sunday Riley Skincare в публикации положительных отзывов о ее продуктах, которые на самом деле были написаны не клиентами, а сотрудниками, на которых оказывали давление руководители компании. Дело получило широкую огласку в различных средствах массовой информации. И нам бы не помешало бы быть внимательнее к подобным новостным сообщениям.

Компанию Sony Pictures Entertainment поймали на том, что ее сотрудники нанимали фальшивых фанатов, восхваляющих фильм Sony «Патриот» для рекламы, которая транслировалась по сетевому телевидению. Но, как заявил представитель компании, практика нанимать актеров для записи отзывов — это «отраслевой стандарт», присущий не только Sony Pictures и даже не только развлекательному бизнесу в целом. Существует и другая версия такого рода подделки — фальшивые очереди у кинотеатров и магазинов, имитирующие широкий интерес.

Иллюстрацией того, как коммерсанты продвигают свой продукт с помощью придуманной популярности, стал запуск первого Apple iPhone в Польше. Ответственное за это рекламное агентство призналось в фальсификации социальных доказательств в пользу телефона своего клиента. Как они это сделали? В день запуска продаж, чтобы вызвать интерес, рекламное агентство, ответственное за учетную запись Apple, создало фальшивые очереди из актеров перед двадцатью магазинами по всей стране, чтобы вызвать интерес. И теперь всякий раз, когда я буду сталкиваться с попыткой повлиять на меня подобным образом, мой внутренний будильник начнет трезвонить: «Внима-

ние! Здесь принцип социального доказательства сфальсифицирован. Временно отключи автопилот».

Надо быть все время настороже в отношении фальшивого социального доказательства, и тогда самодовольная самоуверенность мошенников сыграет нам на руку. И тут-то мы должны атаковать, и атаковать яростно.

Недостаточно просто игнорировать неверную информацию, хотя, несомненно, оборонительной тактикой тоже можно воспользоваться. Но я призываю к агрессивной контратаке. При любом удобном случае мы должны жалить тех, кто фальсифицирует социальные доказательства. Не следует покупать продукты, которые расхваливаются в рекламных роликах с «липовыми», якобы «неотрепетированными интервью». Более того, нужно отослать каждому производителю товаров письмо, объясняющее нашу реакцию и рекомендующее им прекратить сотрудничество с рекламными агентствами, которые проводят вводящие людей в заблуждение презентации товаров.

Конечно, нам не всегда следует ориентироваться на действия других, чтобы определить свою линию поведения. Особенно в случаях, в которых требуется тщательно взвесить все «за» и «против» или в которых мы сами являемся экспертами. Но в целом ряде ситуаций мы действительно можем полагаться на поведение других людей как на источник достоверной информации.

Когда мы понимаем, что информация недостоверна, поскольку кто-то исказил данные, следует нанести ответный удар. В таких случаях лично меня заводит не только нежелание быть одураченным. Я свирепею от одной мысли о том, что меня загоняют в угол, разрушая одно из моих заграждений, которое защищает меня от перегрузок при принятии решений. И я испытываю настоящее удовлетворение, когда мгновенно даю им отпор. Если вы похожи на меня, то, должно быть, испытываете те же эмоции.

Посмотрим на все с позитивной стороны

Вторая ситуация возникает, когда непроизвольная ошибка вызывает растущее как снежный ком социальное доказательство, подталкивающее к неверному решению. Пример такого процесса — феномен плюралистического невежества, при котором все

свидетели чрезвычайного происшествия не видят причин для тревоги.

Однако лучшая иллюстрация, которую я знаю, — случай в Сингапуре, когда несколько лет назад без всякой на то причины клиенты местного банка начали в панике изымать из него свои вклады. Повод для наезда на уважаемый банк долго оставался загадкой, пока исследователи, опрашивающие участников, кое-что не выяснили. В тот день неожиданная забастовка водителей автобусов создала ненормально большую толпу на остановке перед банком. Приняв собравшихся за клиентов, желающих вывести свои средства из обанкротившегося банка, прохожие запаниковали и встали в очередь, чтобы снять свои депозиты. А затем, как и следовало ожидать, к очереди присоединилось еще больше прохожих. И вскоре только что открывший свои двери банк был вынужден закрыться, чтобы предотвратить полный крах.

Почему подобное происходит? Во-первых, нам кажется, что если много людей делают одно и то же, то они, вероятно, знают нечто, нам неизвестное. А мы предрасположены доверять коллективному знанию, когда чувствуем себя неуверенно. Во-вторых, довольно часто толпа ошибается, так как не имеет достоверной информации, а реагирует на принцип социального доказательства.

Такому автопилоту, как социальное доказательство, никогда не следует доверять полностью. Даже если никто не внедрил дезинформацию в механизм, он может сам по себе выйти из строя. Поэтому время от времени проверяйте машину, чтобы убедиться: она не сработала сама по себе вразрез с другими источниками доказательств в данной ситуации — объективными фактами, нашим предыдущим опытом и собственными суждениями.

К счастью, эта предосторожность не требует ни больших усилий, ни большого количества времени. Осмотритесь вокруг — этого достаточно. Столь маленькая предосторожность того стоит.

Последствия безоглядной веры социальным доказательствам могут оказаться пугающими. Например, мастерский анализ, проведенный исследователями авиационной безопасности, выявил, как можно объяснить ошибочные решения многих пилотов, которые привели к крушению при попытке посадить само-

леты в неблагоприятных погодных условиях. Пилоты обращали недостаточно внимания на растущее количество вещественных доказательств, указывающих на опасность посадки, и слишком много внимания уделяли растущим социальным доказательствам — факту, что предыдущие пилоты благополучно приземлялись.

Конечно, летчику, следующему за другими, не помешало бы лишний раз поглядеть на приборную панель и погодные условия за окном. Точно так же нам нужно периодически поднимать глаза и оглядываться, когда мы попадаем в толпу. Пренебрегая такой простой защитой от ложного социального доказательства, мы вполне можем оказаться на месте тех несчастных пилотов и сингапурского банка. И это будет катастрофа [16].

ДОКЛАД ЧИТАТЕЛЯ 4.6

От бывшего сотрудника ипподрома

Я узнал об одном методе фальсификации социальных доказательств, работая на ипподроме. Чтобы увеличить свои шансы и заработать больше денег, некоторые игроки нарочно провоцируют публику делать ставки на слабых лошадей.

Коэффициенты ставок на ипподроме зависят от того, где делаются ставки. Чем больше денег поставлено на лошадь, тем выше шансы. Многие люди, которые играют на скачках, на удивление плохо разбираются в них и в стратегии ставок. Слишком мало зная о лошадях в конкретном заезде, они часто ставят на фаворита. А поскольку на табло тотализаторов отображаются актуальные коэффициенты, публика всегда может определить, кто является текущим фаворитом.

Система, которую используют крупные игроки для изменения коэффициентов, довольно проста. Они примечают лошадь, у которой, по их мнению, есть хорошие шансы на победу, затем выбирают лошадь, у которой большой коэффициент (скажем, 15 к 1) и нет реальных шансов на победу. Когда открываются окна ставок, они ставят сто долларов на слабую лошадь, создавая мгновенного фаворита, шансы которого на доске падают примерно до 2 к 1.

Теперь начинают работать элементы социального доказательства. Люди, которые не уверены в том, на кого ставить, смотрят на табло, чтобы узнать, какая лошадь, по мнению первых игроков, является фаворитом, и следуют их примеру. Когда другие люди продолжают ставить на фаворита, возникает эффект снежного кома. В этот момент крупный игрок возвращается к окну и делает крупную ставку на истинного фаворита, у которого теперь будет гораздо больший коэффициент, потому что позиции «нового фаворита» оказываются сброшены. Если он выиграет, первоначальные инвестиции в размере ста долларов будут покрыты во много раз большим выигрышем.

Я сам видел, как это происходит. Я помню, как однажды один человек поставил сто долларов перед гонкой 10 к 1, сделав лошадь ранним фаворитом. По очереди поползли слухи — первые игроки явно что-то знали. Тогда все (включая меня) сделали ставки на ту же лошадь. В итоге она финишировала последней, так как у нее болела нога. Некоторые потеряли много денег. Однако кто-то оказался в выигрыше. Хотя мы никогда и не узнаем, кто. Он-то и забрал все наши деньги. Потому что понимал силу социального доказательства.

Примечание автора: еще раз мы убедились, что социальное доказательство наиболее сильно влияет на тех, кто чувствует себя незнающим или неуверенным в конкретной ситуации и, следовательно, должен искать вовне сведения о том, как лучше себя вести. А манипуляторы умело пользуются этим.

КОРОТКО О ГЛАВНОМ

- Принцип социального доказательства гласит: важный способ, с помощью которого можно решить, во что верить и как действовать в той или иной ситуации, — узнать то, во что верят или что делают другие. Используя его, можно стимулировать человека выполнить запрос, сообщив ему, что многие другие люди (чем больше, тем лучше) тоже выполняют или выполняли его.

- Социальное доказательство наиболее действенно при трех условиях. Первое — неопределенность, когда люди не уверены или когда ситуация неоднозначна.
- Второе условие, при котором социальное доказательство является наиболее влиятельным, — «массовость»: люди более склонны следовать примеру других пропорционально количеству этих других.
- Третье оптимизирующее условие — подобие (сходство). Люди охотнее присоединяются к убеждениям и действиям других людей, если имеют с ними что-то общее.
- БОЛЬШАЯ ОШИБКА, которую совершают многие коммуникаторы в области социального доказательства, заключается в том, что они фокусируют внимание на частоте нежелательного поведения (вождение в пьяном виде, подростковые самоубийства и т. д.). Однако в жалобе «Посмотрите на всех этих людей, которые поступают плохо» скрывается подспудное послание «Посмотрите, все так делают».
- Когда коммуникаторы не могут использовать реально существующие социальные доказательства, они создают их искусственно.
- Если вы желаете снизить свою восприимчивость к ошибочным социальным доказательствам, действия других не должны составлять единственную основу для ваших решений.

ГЛАВА 5

АВТОРИТЕТ:

УПРАВЛЯЕМОЕ УВАЖЕНИЕ

Следуй за сведущим.

Вергилий

Не так давно один южнокорейский журналист спросил меня: «Почему наука о поведении сейчас так популярна?» Существует несколько причин, но одна из них связана с работой занимающихся поведенческими исследованиями отделов в государственных, деловых, юридических, медицинских, образовательных и некоммерческих организациях по всему миру. По последним подсчетам, менее чем за десять лет появилось около шестисот таких исследовательских подразделений, каждое из которых занимается проверкой того, как принципы поведенческой науки могут использоваться для решения различных реальных проблем. Первое из них — Группа поведенческих исследований британского правительства (ГПИ) — оказалось особенно эффективным.

Например, чтобы выяснить, как увеличить пожертвования на достойные цели, особенно среди финансово успешных людей, исследователи ГПИ сравнили способы мотивации сотрудников инвестиционных банков.

В лондонских офисах крупного международного банка сотрудников попросили поддержать кампанию по сбору средств для пары благотворительных организаций («Помогите ребенку капитала» и «Исследование менингита в Великобритании») — пожертвовать суточную зарплату. Одна группа (контрольная)

получила письма со стандартной просьбой о финансовой помощи, и это дало пятипроцентную отдачу. Вторую группу посетила знаменитость, которая позитивно отозвалась о программе. Данная тактика, основанная на симпатиях, повысила отдачу до 7%. К третьей группе применили метод, основанный на взаимности — когда люди входили в здание, к ним подходил доброволец, который сначала давал каждому коробку конфет, а затем просил принять участие в программе. Отдача повысилась до 11%. Четвертая группа получила обращение, основанное на принципе авторитета, — письмо от генерального директора, в котором говорилось о важности программы для банка, а также о ценности выбранных благотворительных организаций. Оно обеспечило двенадцатипроцентную отдачу. Для последней группы использовали сочетание принципов взаимности и авторитетного влияния — конфеты от волонтера плюс персональное письмо генерального директора. Отдача выросла до 17%.

Очевидно, что письмо генерального директора, как само по себе, так и вместе с другим принципом влияния, оказало самое сильное воздействие. Это вполне объяснимо, так как отправитель письма обладал двумя видами авторитета в сознании получателей. Во-первых, он относился к управляющей верхушке, то есть был начальником, который мог влиять на результаты работы в организации и который, поскольку письмо адресовывалось каждому сотруднику лично, узнал бы, выполнили его просьбу или нет. Во-вторых, он являлся воплощением авторитета в данной теме, так как понимал ценность кампании для банка и важность указанных благотворительных организаций.

Когда отправитель обладает таким сочетанием властных качеств, можно ожидать, что соответствие просьбе и процент ее выполнения заметно возрастут. И это объясняет одну из самых поразительных моделей реагирования в истории поведенческой науки [1].

Давайте представим: вот вы сидите, перелистываете газету и вдруг замечаете объявление, приглашающее добровольцев принять участие в эксперименте по «изучению памяти», проводимом близлежащим университетом. Посчитав идею интересной, вы связываетесь с руководителем эксперимента, профессором Стэнли Милграмом, и договариваетесь с ним, что тоже готовы поучаствовать в течение часа.

Придя в лабораторию, вы видите двух мужчин. Один из них — исследователь, ответственный за проведение эксперимента, о чем свидетельствуют его серая лабораторная куртка и папка, которую он держит в руках. Другой мужчина — такой же доброволец, как вы, и ничем особенно не примечателен.

После обмена приветствиями и любезностями исследователь начинает объяснять, через какие процедуры вам придется пройти. Он говорит, что эксперимент призван выяснить, как наказание действует на обучение и память. Один его участник (Учащийся) получает задание выучить пары слов из длинного списка. Задача другого (Учителя) — проверять, как Учащийся выполнил задание, и наказывать его постепенно усиливающимся разрядом тока за каждую совершенную ошибку.

Услышав подобное, вы начинаете немного нервничать. И у вас появляется совсем уж дурное предчувствие, когда по жребию вам выпадает роль Учащегося. Вы не предполагали, что исследование будет связано с болью, поэтому в вашем сознании возникает мысль уйти. «Но нет, — думаете вы, — уйти я смогу в любой момент, и кроме того, может быть, разряд тока не будет слишком сильным».

Вам дают время запомнить словесные пары, а затем исследователь привязывает вас ремнями к креслу и прикрепляет к вашей руке электроды. Еще сильнее встревожившись, вы спрашиваете, насколько сильным будет удар тока. Ответ исследователя вас не успокаивает. Он заявляет, что, хотя реакция может быть довольно болезненной, электрический разряд не вызовет «никаких необратимых повреждений». После чего исследователь и Учитель оставляют вас одного и уходят в другую комнату. Учитель начинает задавать вам вопросы, используя систему двусторонней дистанционной связи, и наказывает вас электрическим разрядом за каждый неправильный ответ.

По мере прохождения теста вы начинаете понимать, по какому принципу действует Учитель. Он задает вопрос и ждет вашего ответа. Всякий раз, когда вы ошибаетесь, Учитель сначала сообщает вам о том, какова будет мощность электрического разряда, а затем нажимает на нужную кнопку. Хуже всего то, что с каждой вашей ошибкой напряжение возрастает на пятнадцать вольт.

Первая часть теста проходит благополучно. Удары током неприятны, но терпимы. Однако, по мере того как ваши ошибки накапливаются, электрический разряд начинает причинять сильную боль, которая мешает сосредоточиться. Количество сделанных ошибок увеличивается и, как следствие, боль становится сильнее.

Вы со стоном выдерживаете очередной электрический разряд и решаете, что достаточно. После того как Учитель увеличивает напряжение до ста пятидесяти вольт, вы орете через систему двусторонней связи: «Все! Выпустите меня!»

Но вместо того чтобы освободить вас, Учитель задает новый вопрос. Удивленный и сбитый с толку, вы бормочете первое, что приходит в голову. Ответ, разумеется, неправильный, и Учитель увеличивает напряжение. Вы пронзительно кричите и требуете,



Рисунок 5.1. Исследование Милграма

На фотографии Ученик («жертва») привязан к стулу и подсоединен к электродам экспериментатором в лабораторной одежде и настоящим испытуемым — его Учителем.

Благодарность: Стэнли Милграм, 1968; распространен Отделом продаж СМИ Университета штата Пенсильвания

чтобы он прекратил издеваться и выпустил вас. Но он игнорирует требование и переходит к следующему вопросу теста — и к следующей порции тока.

Вы больше не можете сдерживаться, боль заставляет вас корчиться и вопить. Вы колотите ногами по стене, требуете освобождения, умоляете Учителя помочь вам. Но тот продолжает задавать вопросы, а ужасные удары током становятся сильнее.

Вы осознаете, что больше не сможете правильно реагировать на вопросы, и поэтому кричите, что больше не будете отвечать. Но ничего не меняется: тяжелое испытание продолжается, пока сила тока не становится такой, что вас почти парализует. Вы больше не можете ни кричать, ни бороться, а только чувствуете очередной мощный разряд.

Может быть, думаете вы, ваша полная бездеятельность заставит Учителя остановиться, ведь тогда не будет смысла продолжать эксперимент. Но Учитель по-прежнему выкрикивает вопросы, объявляет внушающие ужас уровни напряжения (оно уже достигло четырехсот вольт) и нажимает на кнопки. «Что же это за человек? — думаете вы. — Почему он не помогает мне? Почему он не останавливается?»

Сила авторитетного давления

Большинству из нас описанный выше сценарий покажется страшным сном. Однако, чтобы осознать, насколько он кошмарен, следует понять, что в большинстве аспектов он реален. Такой эксперимент — точнее серия экспериментов — действительно проводился профессором психологии Милграмом. В его ходе участники, игравшие роль Учителя, наносили постоянные, сильные и опасные для жизни удары электрическим током по бьющемуся в конвульсиях, визжащему и молящему о пощаде Учащемуся.

Хотя проводившийся Милграмом эксперимент отличался от описанного выше одной деталью. Никаких электрических разрядов на самом деле не было. Учащийся — жертва, в агонии молившая о милосердии и освобождении, — на самом деле был не испытуемым, а притворявшимся актером. Таким образом, на-

стоящая цель исследования Милграма не имела ничего общего с изучением влияния наказания на обучение и память. Профессора интересовал совершенно иной вопрос: сколько страданий готовы причинить обыкновенные люди совершенно невинному человеку, если причинение боли — их работа?

Ответ на него вызывает большую тревогу.

В ситуации, практически во всех деталях сходной с событиями, происходившими в описанном выше «страшном сне», испытуемый, игравший роль Учителя, готов был причинить Учащемуся столько боли, сколько мог. Вместо того чтобы сжалиться над жертвой, около двух третей испытуемых продолжали увеличивать напряжение до тех пор, пока исследователь не распоряжался закончить эксперимент.

Однако еще большую тревогу вызывает факт, что ни один из сорока участников данного эксперимента не отказался играть роль Учителя, ни когда Учащийся в первый раз потребовал освобождения, ни позднее, когда жертва стала молить о пощаде. Не останавливались Учителя даже тогда, когда Учащийся, по словам Милграма, начинал «вопить в агонии».

Полученные результаты поразили всех имевших отношение к эксперименту, в том числе и самого Милграма. На самом деле он еще до начала эксперимента попросил группу коллег, аспирантов и студентов, специализирующихся в области психологии в Йельском университете (где и проводился эксперимент), ознакомиться с планом исследования и попробовать угадать, сколько испытуемых Учителей пойдут до конца и ударят Ученика разрядом в четыреста пятьдесят вольт. Большинство опрошенных предположили, что так поступят 1—2%. А отдельная группа психиатров предсказала, что лишь один из тысячи будет готов идти до конца. Никто не ожидал получившихся результатов.

Как же объяснить столь тревожную картину? Возможно, дело в том, что все испытуемые были мужчинами, а мужчины в группах склонны к агрессивным действиям. Или испытуемые просто не понимали, насколько сильный вред могут причинить Учащимся столь мощные электрические разряды. Или испытуемые являлись просто моральными уродами, наслаждавшимися возможностью причинить страдание. Но против каждого из этих предположений нашлись веские доказательства.

Во-первых, пол испытуемых, как показал позже еще один эксперимент, не влиял на готовность терзать жертву электрическими разрядами. Учителя-женщины вели себя точно так же, как мужчины в первом эксперименте.

Предположение о том, что испытуемые недооценивали потенциальный физический вред, причиняемый жертве, тоже оказалось несостоятельным. Это доказал еще один проведенный эксперимент.

Перед его началом Учащегося попросили объявить, что у него больное сердце и оно не выдерживает сильных ударов током: «Все! Выпустите меня отсюда. Я говорил вам, что у меня больное сердце. Мне плохо. Я отказываюсь продолжать. Выпустите меня». Однако результаты получились аналогичными: 65% испытуемых Учителей продолжали выполнять свои обязанности, доводя разряды до максимума.

Предположение, что испытуемые являлись садистами и их нельзя назвать среднестатистическими гражданами, тоже не подтвердилось. Люди, откликнувшиеся на объявление Милграма и изъявившие желание принять участие в эксперименте, были типичными представителями общества по возрасту, профессии и образованию. Более того, проведенные опросы показали, что они вполне нормальны в психологическом плане. Фактически они ничем не отличались от нас с вами, или, как сказал Милграм, они и *есть* мы. Если он прав и ужасающие результаты его экспериментов касаются всех нас, вопрос, не получивший ответа, приобретает личный характер: «Что заставляет *нас* поступать подобным образом?»

Милграм уверен, что знает ответ. Он считает, все дело в глубоко укоренившейся в нашем сознании установке повиноваться авторитетам. Испытуемые оказались неспособны открыто противостоять «начальнику» — одетому в лабораторный халат исследователю, призывавшему их, а если надо, и приказывавшему исполнять обязанности, несмотря на физические страдания, которые они причиняли Учащемуся.

Милграм приводит веские доказательства, подтверждающие данное предположение. Если бы исследователь не заставлял их продолжать, испытуемые быстро прекратили бы эксперимент. Они ненавидели то, что делали, и мучились, видя страдания жертвы.

Испытуемые просили экспериментатора позволить им остановиться. Но он не разрешал, и они продолжали свое дело, но при этом дрожали, потели, бормотали слова протеста и снова молили освободить жертву. Испытуемые так сильно сжимали кулаки, что ногти впивались в ладони, кусали губы до крови, хватались за голову, некоторые начинали нервно смеяться. Вот что рассказал человек, наблюдавший за ходом эксперимента:

«Я видел, как в лабораторию вошел солидный бизнесмен, улыбающийся и уверенный в себе. Через двадцать минут он был низведен до состояния жалкого, дрожащего, заикающегося бедолаги, стремительно приближавшегося к нервному срыву. Он постоянно дергал мочку уха и заламывал руки. Один раз он ударил себя кулаком по лбу и пробормотал: “О боже, давайте прекратим это”. И тем не менее он продолжал реагировать на каждое слово экспериментатора и безоговорочно ему повиновался».

Милграм привел и другое, более убедительное доказательство того, что поведение испытуемых объясняется их склонностью повиноваться авторитетам.

Во время еще одного эксперимента он изменил сценарий так, чтобы исследователь велел Учителю остановиться, а жертва храбро настаивала на том, чтобы Учитель продолжал. Результат говорит сам за себя: 100% испытуемых отказались выдать хотя бы один дополнительный электрический разряд, когда этого потребовал такой же испытуемый. В другом случае исследователь и Учащийся менялись ролями, и привязанным к креслу оказывался экспериментатор. Когда второй испытуемый приказывал Учителю продолжать, исследователь в кресле бурно протестовал. И вновь ни один участник не прикоснулся к кнопке.

Склонность безоговорочно повиноваться авторитетам подтверждена результатами еще одного варианта основного эксперимента, при котором Учитель оказался уже перед двумя исследователями, отдававшими противоречивые распоряжения. Один приказывал остановиться, когда жертва молила об освобождении, другой настаивал на продолжении эксперимента.

Противоречивые распоряжения привели к трагикомичной ситуации. Сбитые с толку испытуемые, переводя взгляд с од-

ного исследователя на другого, просили их прийти к единому мнению: «Погодите, погодите. Один приказывает остановиться, другой — продолжать. Так что мне делать?» Пока исследователи пререкались, испытуемые лихорадочно пытались определить, кто из них главнее. Но когда им этого не удавалось, они в конечном счете начинали действовать, исходя из лучших побуждений, — прекращали наказание электрошоком.

Как и во всех остальных вариантах эксперимента, такой результат вряд ли бы возник, если бы испытуемые были садистами или агрессивными невротиками.

По мнению Милграма, полученные данные свидетельствуют о пугающем феномене:

> Взрослые люди готовы пойти почти на все, следуя указаниям авторитета.

Теперь становится понятным, почему правительства, представляющие собой одну из форм авторитарной власти, способны добиваться необычайного послушания от обычных граждан. Результаты данных экспериментов также демонстрируют мощное влияние, которое авторитеты оказывают на наше поведение. Понаблюдав за корчащимися, потеющими и страдающими испытуемыми Учителями, вряд ли кто усомнится в силе той власти, которая удерживала их там. А тех, у кого еще остались сомнения, возможно, убедит история о С. Брайане Вильсоне.

Первого сентября 1987 года в знак протеста против поставок Соединенными Штатами военного снаряжения в Никарагуа мистер Вильсон и два других человека легли на железнодорожные пути, идущие из военно-морской базы Конкорд, Калифорния. Они верили, что таким образом остановят идущий поезд с оружием, поскольку уведомили о своем намерении чиновников железнодорожного и военно-морского ведомств за три дня до акции.

Гражданские машинисты, которым приказали ни в коем случае не останавливаться, даже не уменьшили скорость поезда, хотя в шестистах футах впереди видели лежащих на рельсах проте-

ствующих. Хотя двое протестующих в последний момент успели отпрыгнуть в сторону, мистер Вильсон оказался не таким проворным, и ему отрезало обе ноги ниже колена.

Санитары военно-морского ведомства, находившиеся на месте происшествия, отказались оказывать мистеру Вильсону медицинскую помощь и доставлять его в больницу на своем автомобиле. Поэтому свидетели инцидента — в том числе жена и сын мистера Вильсона — пытались своими силами остановить кровотечение, пока сорок пять минут ждали прибытия «Скорой помощи».

Поразительно, но мистер Вильсон, четыре года прослуживший во Вьетнаме, не обвиняет в своем несчастье ни поездную бригаду, ни санитаров. Он обличает систему, вынудившую их поступить так: «Они просто делали то же, что и я во Вьетнаме. Они выполняли приказы, которые были частью безумной политики. Эти ребята стали козлами отпущения». Хотя машинисты поезда согласились с такой оценкой мистера Вильсона и действительно стали считать себя жертвами, они оказались далеко не такими великодушными, как он.

Самое поразительное в этой истории, что члены поездной бригады подали в суд иск против *мистера Вильсона*, требуя от него денежного возмещения за «унижение, нравственное страдание и физический стресс», которые испытали из-за того, что мистер Вильсон не дал им выполнить приказ без столь тяжелых последствий. К чести судебной системы США, иск быстро отклонили [2].

Соблазны и опасности слепого повиновения

Всякий раз, столкнувшись с действием чрезвычайно мощного мотивирующего фактора, естественно предположить наличие у мотивации веских причин. В данном случае их можно найти в принципах социальной организации человеческого общества.

Широко разветвленная, признанная повсеместно система власти авторитетов предоставляет обществу огромные преимущества — развивать сложные структуры, регулирующие материальное производство, торговлю, оборону, рост экономики, а также социальный контроль. Ее альтернатива — анархия — едва ли

благоприятно воздействует на культурные группы. Она, как считает философ Томас Гоббс, делает жизнь «унылой, бедной, отвратительной, звероподобной и недолгой».

Поэтому нас с детства приучают думать, что повиновение общепризнанным авторитетам — правильно, а неподчинение — неправильно. Данной идеей пронизаны уроки, которые преподают нам родители, стихи, рассказы и песни нашего детства, юридические, военные и политические системы, с которыми мы сталкиваемся, став взрослыми. И в каждой из этих систем понятиям повиновения и лояльности законным властям придается большое значение.

Свой вклад вносит и религиозное обучение. Например, в книге Бытия говорится о том, что неповиновение высшему авторитету привело к потере рая Адамом, Евой и всем человечеством. Чуть дальше в Ветхом Завете мы находим историю, которую можно назвать библейским аналогом эксперимента Милграма, — притчу про Авраама, который собирался вонзить кинжал в сердце своего сына только потому, что Бог без всяких объяснений приказал ему сделать это.

Из нее мы узнаем, что правильность поступка оценивалась не по таким критериям, как явная бессмысленность, пагубность, несправедливость, а по готовности исполнить приказ высшего авторитета. Тяжелое испытание, посланное Аврааму, стало проверкой его послушания, и он — как испытуемые в эксперименте Милграма — выдержал эту проверку.

Истории, подобные притче об Аврааме, как и исследования, подобные эксперименту Милграма, могут многое поведать о социальной значимости повиновения авторитетам. Но с другой стороны, они не дают правильного представления о том, как обычно возникает повиновение. Мы редко оцениваем требования авторитетов. На самом деле наше подчинение часто является реакцией типа *щелк, жжж*. Ведь информация, полученная от признанного авторитета, подсказывает нам, как следует действовать в конкретной ситуации.

В конце концов, как считает Милграм, согласие с диктатом авторитетных фигур всегда несет реальные практические преимущества. Когда мы были юными, такие люди (например, родители, учителя) знали больше, чем мы, и мы убеждались, что их

советы полезны, — отчасти из-за того, что они действительно мудрее нас, отчасти из-за того, что именно они решали, когда нас награждать, а когда наказывать.

Те же факторы продолжают играть важную роль и тогда, когда мы взрослеем, только авторитетами для нас теперь становятся работодатели, судьи и политики. Поскольку они имеют гораздо больший доступ к информации и власти, нам представляется логичным подчиняться их требованиям настолько, что зачастую мы повинуемся авторитетам даже тогда, когда это совершенно нелогично.

Подобный парадокс характерен для всех основных средств влияния. И если мы осознаем, что повиновение авторитету выгодно для нас, то позволяем себе автоматическое послушание.

Механический характер такого слепого подчинения одновременно является его благословением и наказанием. Нам не нужно думать, поэтому мы и не думаем. Хотя неосознанное повиновение в подавляющем большинстве случаев приводит к тому, что мы совершаем вполне адекватные действия, бывают и исключения — поскольку мы реагируем, не думая.

Давайте рассмотрим пример из той сферы нашей жизни, в которой влияние авторитетов особенно заметно и сильно. Я имею в виду медицину.

Здоровье для нас чрезвычайно важно, поэтому врачи, обладающие большими познаниями и возможностями в данной области, становятся уважаемыми авторитетами. Кроме того, сфера медицины имеет четко очерченную структуру власти и престижа. Каждый медицинский работник понимает, на какой ступени иерархической лестницы в системе здравоохранения он находится, а также осознает, что на самом верху этой лестницы находится врач.

Никто не может опротестовать решение врача, за исключением другого врача более высокого ранга. Как следствие, среди ме-

дицинского персонала укоренилась традиция автоматически повиноваться приказам докторов. Поэтому, вполне вероятно, если врач примет явно ошибочное решение, никто из персонала даже не подумает о том, чтобы его оспорить. Как только признанный авторитет отдает приказ, подчиненные перестают думать и начинают действовать автоматически.

Если *щелк, жжж-реакция* существует в медицинской среде, то не стоит удивляться и врачебным ошибкам — они будут возникать неизбежно. Исследование, проведенное Финансовой администрацией здравоохранения США, показало, что в среднестатистической больнице происходит по крайней мере одна врачебная ошибка ежедневно. Другие статистические данные не менее пугающи: ежегодная смертность в США от врачебных ошибок превышает смертность от всех несчастных случаев, а во всем мире ежегодно при оказании первичной и амбулаторной медицинской помощи от таких ошибок страдают 40% пациентов.

Медицинские ошибки происходят по разным причинам.

Как пишут в своей книге «Ошибки в лечении: причины и предотвращение» два профессора-фармаколога из Темпльского университета Майкл Коэн и Нейл Дэвис, такие ошибки возникают из-за слепой веры пациентов своему «начальнику» — лечащему врачу. «Раз за разом пациенты, медсестры, фармацевты и другие врачи не подвергают сомнению предписания лечащего врача».

Для примера возьмем странный случай «ректальной боли в ухе», о котором сообщают Коэн и Дэвис. Врач велел пациенту закапывать ушные капли в правое ухо, которое было сильно воспалено и болело. Но, выписывая рецепт, сократил предписание до следующей строчки: «Капать в пр. ухо» (place in Rear). Ознакомившись с ним, дежурная сестра тут же отправила требуемое количество ушных капель в анус (rear) пациента. Безусловно, подобное лечение выглядело абсурдно, но ни тот ни другой не усомнились в его правильности.

Из данной истории можно сделать важный вывод: в большинстве случаев мы не способны критически оценивать распоряжения признанных авторитетов. Мы не рассматриваем ситуацию в целом, а обращаем внимание и реагируем только на один ее аспект [3].

ДОКЛАД ЧИТАТЕЛЯ 5.1

От профессора Техасского университета

Я вырос в итальянском гетто в Уоррене, штат Пенсильвания. Иногда я приезжаю домой навестить семью и тому подобное. Как и почти везде в наши дни, большинство небольших итальянских специализированных магазинов исчезли, их заменили более крупные супермаркеты. Однажды моя мама отправила меня в супермаркет купить консервированные томаты. Но, придя в магазин, я обнаружил, что все банки итальянских нарезанных кубиками томатов «Фурмано» уже распроданы. Осмотрев стеллаж, я нашел полную полку (даже перегруженную!) нарезанных кубиками томатов марки «Фурман». Присмотревшись к этикеткам, я понял, что «Фурмано» — это и есть «Фурман». Компания просто-напросто добавила букву «о» к названию. Думаю, дело в том, что производитель продуктов в итальянском стиле воспринимается более авторитетным, если его имя заканчивается на гласную.

Примечание автора: человек, написавший данный доклад, также прокомментировал, что добавленная буква «о» выполняла двойную функцию в качестве триггера влияния. Кампания по добавлению буквы «о» не только придала некий авторитет производителю в «итальянском гетто», но и применила принцип симпатии, сделав компанию похожей на своих клиентов.

Всякий раз, когда мы ведем себя так бездумно, можно быть уверенным: обязательно найдутся мастера добиваться согласия, которые попытаются воспользоваться этим. Если говорить про ту же медицину, рекламодатели часто делают ставку на наше уважение к докторам, когда в рекламном ролике нанятые актеры под видом врача расхваливают какой-либо медицинский препарат.

Мой любимый пример такой рекламы — телевизионная реклама лекарства от кашля Vicks Formula 44 с участием актера Криса Робинсона, сыгравшего роль доктора Рика Уэббера в популярной дневной телевизионной драме 1980-х годов «Главный госпиталь». Ролик начинался со слов Робинсона «Я не врач, но я играю одного из них по телевизору», а затем он рассказывал

молодой матери про преимущество Vicks Formula 44. Реклама оказалась очень успешной, значительно повысив продажи.

Почему ролик стал настолько популярным? С какой стати нам верить на слово актеру Крису Робинсону, рассуждающему о пользе для здоровья средства от кашля? Сейчас объясню.

Рекламное агентство прекрасно понимало, что в сознании зрителей Крис Робинсон ассоциировался с доктором Риком Уэббером — персонажем, которого он долгое время играл в высокорейтинговом телесериале. Объективно людям не следовало бы верить комментариям простого актера, всего лишь игравшего врача. Но наша бессознательная реакция на его явный авторитет существенно повлияла на распространение сиропа от кашля.

Вот еще одно доказательство эффективности данной рекламы. В 1986 году, когда Крис Робинсон попал в тюрьму за уклонение от уплаты налогов, бренд Vicks просто переснял ролик с другим известным актером дневного телевидения Питером Бергманом, который сыграл врача в сериале «Все мои дети». За исключением



Рисунок 5.2. Я не врач, но я играю его в рекламе лекарств
Подобные актеры, выдающие себя за врачей, регулярно появляются в рекламе лекарств от головной боли, аллергии, простуды и других повседневных проблем со здоровьем. Картинки, на которых изображены характерные аксессуары врачей, — халат, стетоскоп и тому подобное — тоже подойдут, если в рекламе нет актера, играющего врача.
Благодарность: iStockphoto

смены исполнителей главных ролей, новая реклама являлась почти точной копией предыдущей.

Примечательно, что, несмотря на заключение, Крису Робинсону разрешили продолжить работу в сериале «Главный госпиталь» в рамках программы освобождения от работы в тюрьме. Как можно объяснить оказанную ему милость, в которой отказали бы большинству актеров, отбывающих тюремное заключение? Возможно, дело в том, что он играл доктора по телевизору.

Видимость, а не суть

Когда я впервые увидел рекламный ролик Vicks Formula 44, меня больше всего поразила способность актера, в действительности не являвшегося авторитетом в области медицины, использовать принцип авторитета. Достаточно было видимости. Реагируя по типу *щелк, жжж*, мы зачастую становимся уязвимы не только для самих *авторитетов*, но и для *символов*, которые их обозначают.

Существует несколько видов таких символов, неизменно побуждающих нас идти на уступки в отсутствие истинного авторитета. Разумеется, они широко используются теми мастерами добиваться согласия, которым имеющегося авторитета не хватает.

Мошенники-виртуозы создают подходящий образ с помощью соответствующих титулов, личных вещей и одежды. Больше всего им нравится в элегантной одежде с важным видом выходить из шикарного автомобиля и представляться своей предполагаемой «жертве» доктором, судьей, профессором или уполномоченным. Они понимают, что подобная экипировка увеличивает их шансы на успех. Каждый из упомянутых выше трех типов символов авторитета имеет собственную историю и заслуживает отдельного рассмотрения.

Титулы

Титулы — это символы авторитета, которые очень трудно и вместе с тем очень легко приобрести. Чтобы заработать титул, требуются годы упорного труда. Однако, даже не прилагая больших усилий, можно всего лишь навесить на себя соответствую-

щий ярлык и тем самым автоматически вызвать к себе уважение. Именно так сплошь и рядом поступают актеры, играющие в телевизионных рекламных роликах, и мошенники-виртуозы.

Недавно друг — преподаватель одного известного восточного университета — привел мне яркое доказательство того, что на наши поступки очень часто влияет титул человека, а не его сущность.

Он довольно много путешествует и часто беседует с незнакомцами в барах, ресторанах и аэропортах. Но большой жизненный опыт научил его никогда не пользоваться своим титулом — профессор — во время таких бесед, потому что стоит сообщить о нем, и характер беседы тут же меняется.

Люди, которые были непосредственными и интересными собеседниками в предыдущие полчаса, начинают без конца поддакивать, превращаются в почтительных и скучных. Их высказывания, которые ранее могли вызвать оживленный обмен мнениями, становятся растянутыми (и очень правильными с грамматической точки зрения) выражениями согласия.

Раздраженный и удивленный данным явлением, — «Разве я не тот же парень, с которым они говорили последние тридцать минут?» — теперь мой друг не называет своей настоящей профессии случайным собеседникам. Его поведение отличается от более привычной модели, когда мастера добиваться согласия лгут про титулы, которых на самом деле *не* имеют. И все это доказывает: достаточно одного символа авторитета, чтобы повлиять на наше поведение.

Интересно, стал бы мой друг профессор — человек довольно невысокий — скрывать свой титул, если бы знал, что упоминание о нем не только делает незнакомых собеседников более почтительными, но и возвышает в глазах людей его обладателя? Исследования, в ходе которых выяснялось, как авторитетный статус влияет на восприятие размеров, показали, что престижные титулы способствуют искажению представлений о росте человека.

Во время эксперимента, проводившегося в пяти классах австралийского колледжа, некоего индивида представили как гостя из Англии, работающего в Кембриджском университете. Однако в каждом классе его статус был обозначен по-разному. В одном

его представили как студента, во втором — как лаборанта, в третьем — как преподавателя, в четвертом — как старшего преподавателя и, наконец, в пятом — как профессора.

Когда человек покидал учебную комнату, студентов каждой группы просили оценить его рост. В итоге выяснилось, что при повышении статуса мужчина вырастал в глазах студентов в среднем на полдюйма, так что в качестве «профессора» он выглядел на два с половиной дюйма выше, чем в качестве «студента».

Другие исследования показали, что после победы на выборах политики стали выше ростом в глазах граждан, а студенты колледжа — в собственных глазах после того, как им присваивали высокую статусную роль «менеджера» (по сравнению с «сотрудником») при выполнении задания.

Поскольку размер и статус в наших глазах взаимосвязаны, некоторые люди извлекают из этого выгоду, заменив последнее первым. В животных сообществах, где статус мужских особей определяется степенью их физического превосходства, оценка размера позволяет предсказать, какой статус имеет тот или иной самец. Обычно в борьбе с соперником побеждает более крупный и сильный. Однако у многих видов, чтобы избежать негативных для группы последствий таких физических конфликтов, они заменяются видимостью превосходства.




Рисунок 5.3. Высокие ожидания

Изображение карикатуриста Скотта Адамса не так уж надуманно. Исследования показывают, что высокие мужчины зарабатывают больше, чем их более низкие сверстники, и с большей вероятностью занимают руководящие должности (Чайкен, 1986; Судья и Кейбл, 2004). И хотя прямых данных по этому вопросу нет, я бы предположил, что Адамс также прав и насчет седины.

Дилберт: Скотт Адамс. Распространяется компанией United Features Syndicate, Inc.

Два соперника противостоят друг другу, проявляя показную агрессию и используя трюки, увеличивающие их размер. Млекопитающие выгибают спину и поднимают шерсть дыбом, рыбы расправляют плавники и раздуваются, набрав в себя воды, птицы распускают хвосты и крылья и машут ими. Очень часто одной такой демонстрации достаточно, чтобы заставить противника отступить, повысив тем самым собственный статус более крупного и сильного животного.

Шерсть, плавники и перья — вот и все, что необходимо для создания впечатления собственной значимости и веса. Отсюда следуют два важных вывода. Один касается связи между размером и статусом. Она может быть с выгодой использована теми, кто способен имитировать первое, чтобы добиться видимости второго. Именно поэтому мошенники, даже среднего роста или чуть выше среднего, обычно носят обувь на высоком каблуке.

Другой вывод более общий: внешние признаки силы и авторитета зачастую можно подделать с помощью самых незначительных материалов. Давайте вернемся в сферу титулов за примером, который во многих смыслах я считаю самым страшным экспериментом из тех, что мне известны.

Группу исследователей, состоявшую из врачей и медицинских сестер трех больниц Среднего Запада, очень сильно беспокоило механическое выполнение медицинскими сестрами указаний врачей. Исследователям казалось, что даже хорошо подготовленные, высококвалифицированные медицинские сестры недостаточно используют собственные знания и опыт, чтобы оценивать распоряжения врачей, а просто, не раздумывая, выполняют их.

Ранее я рассказал, как такое бездумное подчинение привело к введению ушных капель в прямую кишку пациента, но исследователи со Среднего Запада стали копать еще глубже. Во-первых, они хотели выяснить, случайны подобные инциденты или представляют собой широко распространенный феномен. Во-вторых, исследователи изучали проблему на примере серьезной врачебной ошибки — значительной передозировки запрещенного препарата. Наконец, они желали посмотреть, что случится, если авторитетная фигура отдаст распоряжение не лично, а по телефону через незнакомого человека, предоставившего весьма нена-

дежное свидетельство своего авторитета — претензию на титул «доктор».

Один из исследователей позвонил на двадцать два медсестринских поста, находящихся в хирургических, терапевтических, педиатрических и психиатрических отделениях больниц, представился больничным врачом и приказал отвечавшей по телефону сестре ввести двадцать миллиграммов препарата «Эстроген» одному из пациентов, находившихся в отделении. Медицинских сестер должны были насторожить четыре следующих момента: 1) распоряжение отдавалось по телефону, что прямо нарушало больничные правила; 2) сам лечебный препарат был неразрешенным, так как недостаточно изучен; 3) предписанная доза являлась явно чрезмерной: аннотация на упаковке данного препарата утверждала, что максимальная разовая доза — десять миллиграммов; 4) распоряжение отдавал человек, которого ни одна из медицинских сестер никогда раньше не встречала и даже не разговаривала с ним по телефону.

Однако в 95% случаев медицинские сестры отправлялись в процедурный кабинет, набирали назначенную пациенту дозу «Эстрогена» и шли в нужную палату, чтобы ввести больному лекарство. Именно в данный момент незаметно наблюдавший за медсестрами исследователь останавливал их и рассказывал о цели эксперимента.

Конечно, результаты пугающие. То, что 95% медицинских сестер из постоянного штата больницы, не раздумывая, выполнили явно ошибочное указание, дает нам, потенциальным пациентам, веские основания для беспокойства. Исследование на Среднем Западе показало, что ошибки не сводятся к неточностям при назначении безвредных ушных капель или других подобных средств, а часто оказываются серьезными и опасными для жизни пациентов.

На основании эксперимента исследователи пришли к следующему выводу: в реальной жизненной ситуации, аналогичной той, что была ими создана, оба профессионала, врач и медсестра, должны работать так, чтобы любая медицинская процедура проводилась во благо пациента или хотя бы не во вред ему. Однако, как показал эксперимент, один из этих профессионалов практически бесполезен.

Похоже, получив указания врача, медицинские сестры просто «отстегивали» свой профессиональный интеллект и начинали реагировать по типу *щелк, жжж*. В своих действиях они не руководствовались ни опытом, ни знаниями, а вместо этого были готовы совершить ошибку, автоматически выполняя распоряжение врача, поскольку повиновение признанным авторитетам в их сфере являлось самой предпочтительной и эффективной линией поведения. И что интересно, их ошибка произошла не как реакция на настоящего авторитета, а как реакция на его легче всего фальсифицируемый символ — простой титул [4].

EBOX 5.1

В течение пяти лет команда хакеров систем безопасности совершала согласованные атаки на компьютерные сети почти тысячи местных банков и кредитных союзов США. Их скорость нападения была впечатляющей. В 963 случаях им удалось взломать системы безопасности банков и получить защищенные внутренние документы, кредитные заявки и базы данных клиентов. Как им удалось добиться успеха в 96% случаев, несмотря на то, что банки усиленно оснащены собственным сложным технологическим программным обеспечением для обнаружения и предотвращения цифровых вторжений? Ответ прост, как и метод, который использовали хакеры. Они не взламывали передовые системы цифровой безопасности банков с помощью еще более передовых цифровых технологий. На самом деле они вообще не использовали цифровые технологии. Они использовали человеческую психологию, воплощенную в принципе авторитета.

Поскольку у хакеров не было преступных намерений — они были наняты самими банками для проверки системы безопасности, — мы знаем, как они маневрировали, чтобы оказаться настолько эффективными. Экипировавшись снаряжением (униформой, значками, логотипами) пожарных инспекторов, государственных наблюдателей за безопасностью и дезинсекторов, они приходили на объекты без предварительной записи, их пропускали в сектора с ограниченным доступом и оставляли для выполнения их работы. Но всякий раз это оказывалась не та «работа», которую ожидал

банковский персонал. Вместо нее хакеры включали загрузку конфиденциальных программ и данных с компьютеров, находящихся без присмотра, а иногда даже просто выносили диски с данными, ноутбуки и даже большие компьютерные сервера за пределы банка.

В газетном отчете о проекте (Robinson, 2008) Джим Стикли, босс хакерской команды, назидательно заявил: «[Это] выявило нечто провокационное в том, как изменилась безопасность с развитием Интернета. Внимание и денежные потоки переключились на компьютерные сети и угрозы со стороны хакеров. Но при этом оказались забыты основы». На арене соблюдения требований ничто не имеет такого сильного влияния, как уважение к авторитетам в своей сфере.

Примечание автора: среди авторитетных лиц, которым разрешался доступ в банковские учреждения, числились не только те, кто находился в органах власти — например, пожарные инспекторы или государственные наблюдатели за безопасностью. Но и те, кого считали авторитетами в их собственной сфере. Например, эксперты по борьбе с вредителями. Поучительно, что обе формы власти сработали.

Одежда

Второй символ авторитета, который может вызвать у нас автоматическое подчинение, — одежда. Хотя костюм авторитета более осязаем, чем титул, его тоже можно подделать.

Полицейские картотеки содержат массу сведений о мошенниках-виртуозах, мастерски умеющих менять внешний вид. Подобно хамелеонам они используют в своих целях и медицинское, и церковное, и армейское, и полицейское одеяние, короче говоря, все, что позволяет извлечь максимальную выгоду из сложившейся ситуации. К сожалению, жертвы мошенников слишком поздно понимают, что подходящий костюм едва ли свидетельствует об истинности авторитета.

Серия экспериментов социального психолога Леонарда Бикмана показывает, как трудно отклонять просьбы, исходящие от людей в форме. Ассистенты Бикмана просили прохожих на улице выполнить какую-нибудь странную просьбу (например, подобрать

выброшенный бумажный пакет или встать по другую сторону от знака автобусной остановки). В половине случаев просящий был одет в обычную уличную одежду, в других — носил униформу охранника. Независимо от типа просьбы гораздо большее количество людей повиновалось человеку в форме. Похожие результаты были получены и в случае, когда просящим являлась женщина.

Особенно показательным стал вариант эксперимента, когда просящий, одетый то в обычную одежду, то в форму охранника, останавливал пешеходов, указывал на человека, стоявшего в пятидесяти футах от них возле счетчика парковки и говорил: «Видите того парня? Он превысил время парковки, но у него нет мелочи. Дайте ему десять центов!» После просящий уходил, заворачивал за угол и, когда пешеход приближался к счетчику, уже исчезал из виду.

Однако действие униформы продолжалось и после ухода одетого в нее человека. Почти все пешеходы выполняли указание «охранника», и менее половины прохожих делали это, когда человек был одет в обычную одежду.

Позднее Бикман выяснил, что студенты колледжа угадывали довольно точно, какой процент пешеходов выполнит просьбу просящего, одетого в уличную одежду (50% против действительных 42%), но значительно преуменьшали процент пешеходов, выполнивших просьбу человека, одетого в униформу (63% против реальных 92%).

Менее явно по сравнению с униформой, но не менее эффективно свидетельствует о власти авторитета в нашем обществе другой вид одежды: хорошо сшитый деловой костюм. Он тоже способен вызывать почтение окружающих.

В ходе исследования, проведенного в Техасе, тридцатилетний мужчина нарушал правила дорожного движения, переходя улицу на красный сигнал светофора. В половине случаев он был одет в тщательно отутюженный деловой костюм с галстуком, в другой половине на нем были рабочие брюки и рубашка.

Исследователи издали наблюдали за происходящим и подсчитывали количество пешеходов, стоявших на углу, которые вслед за мужчиной тоже переходили на красный свет. За недисциплинированным пешеходом, одетым в костюм, пошло в три раза больше народа.

Интересно, что два рассмотренных выше типа «авторитетной одежды» — форма охранника и деловой костюм — искусно сочетаются мошенниками в так называемой схеме банковского эксперта. Жертвой подобного мошенничества может стать кто угодно, но чаще всего от нее страдают одинокие пожилые люди.

Сначала у дверей потенциальной жертвы появляется человек в строгом деловом костюме-тройке. Все в одежде мошенника внушает мысль о его пристойности и респектабельности. Белая рубашка накрахмалена, туфли с узкими носками сияют. Его костюм не супермодный, а классический: лацканы шириной три дюйма (не больше и не меньше), сукно тяжелое и плотное, даже в июле, приглушенные цвета — синий, темно-серый, черный.

Визитер объясняет предполагаемой жертве — например, вдове, за которой он тайно следовал от дверей банка до ее дома за день или два до этого, — что он профессиональный банковский эксперт, который в ходе ревизии финансовой отчетности банка, в котором находятся ее вклады, обнаружил некоторые неточности. Он также считает, что вычислил виновного — банковского служащего, который регулярно подделывает отчеты, связанные с операциями на отдельных счетах. Далее гость сообщает, что счет жертвы, скорее всего, и есть один из таких счетов, но он будет в этом уверен, когда у него появятся железные доказательства. Поэтому он пришел просить о сотрудничестве. Не согласится ли она снять со счета свои сбережения, чтобы группа экспертов и ответственные банковские работники смогли проследить за действиями подозреваемого, когда он будет фиксировать операцию?

Часто внешний вид «банковского эксперта» и его манера держаться оказываются настолько впечатляющими, что жертве даже не приходит в голову проверить достоверность его слов, позвонив в банк. Вместо этого она туда отправляется, снимает со счета все деньги и возвращается домой, чтобы дожидаться вместе с «экспертом» известия, успешно ли прошла операция. Когда банк закрывают, приходит одетый в униформу «банковский охранник», который объявляет, что все в порядке, счет не имел отношения к обнаруженным махинациям.

«Эксперт» облегченно вздыхает, любезно благодарит клиентку банка и дает охраннику указание вернуть деньги в сейф, чтобы

избавить даму от необходимости самой делать это на следующий день. Улыбаясь на прощание, охранник забирает деньги, а «эксперт» рассыпается в благодарностях в течение еще нескольких минут. Естественно, когда в конечном счете жертва все узнает, выясняется, что «охранник» был таким же охранником, как «эксперт» — экспертом. На самом деле они являлись мошенниками, которым прекрасно известно, что тщательно подобранная униформа способна оказывать на людей гипнотизирующее воздействие и заставлять их подчиниться «авторитетам».

ДОКЛАД ЧИТАТЕЛЯ 5.2

От врача из Флориды

Титул MD (доктор медицины) обладает значительно большим авторитетом, если помещен в визуальный контекст белого халата. Сначала я ненавидел носить белые халаты, но позже пришел к пониманию того, что данная одежда имеет силу. Несколько раз, начиная работать в новой больнице, я брал за правило носить белый халат, и всегда мой переход из одной организации в другую проходил гладко. Интересно, что врачи прекрасно осведомлены о данном аспекте и даже создали иерархию: студентам-медикам полагаются самые короткие халаты, интернам — халаты средней длины, а у лечащих врачей халаты самые длинные. В больницах, в которых медсестры знают о такой иерархии, они редко подвергают сомнению приказы «длинных халатов», а при взаимодействии с «короткими халатами» сотрудники больницы открыто, а иногда и грубо, предлагают альтернативную медицинскую диагностику и терапию.

Примечание автора: в докладе подчеркивается важный момент: в иерархических организациях не только относятся уважительно к тем, кто обладает авторитетным статусом, но и часто недостаточно уважают тех, кто не имеет подобного статуса. Как мы видим из рассказа читателя и как еще увидим в следующем разделе, символы статуса одних людей могут сигнализировать другим людям, какая форма отношения является подходящей.

Атрибуты

Одежда может стать и символом «авторитета» другого типа, когда выполняет декоративную функцию. Изысканная, дорогая, стильная — она создает ауру экономического благополучия и высокого положения.

Покупатели в торговых центрах охотнее выполняли просьбу поучаствовать в неоплачиваемом опросе, домовладельцы делали больше пожертвований волонтеру, появившемуся у их двери, а специалисты по оценке работы присваивали более высокие баллы профпригодности и начальную зарплату кандидату, если он был в рубашке или свитере с лейблом престижного дизайнера. Более того, различия оказались поразительно велики. На 79% больше людей соглашались принять участие в опросе, на 400% чаще делались пожертвования на благотворительность и почти на 10% повышали начальную заработную плату кандидата.

Исследования объясняют такие результаты собеседований при приеме на работу. Люди оценивают тех, кто носит одежду более высокого качества, даже если это просто брендовая футболка, как более компетентных, чем тех, кто одет недостаточно дорого и элегантно. Причем суждения возникают автоматически, менее чем за секунду.

Другие примеры атрибутов — драгоценности и автомобили — дают похожий эффект. Как воздействуют на людей последние, особенно интересно наблюдать в Соединенных Штатах, где любовь американцев к машинам придает им необычайную значимость.

Исследование, проведенное в одном районе Сан-Франциско, показало, что владельцы престижных автомобилей пользуются особым уважением. Экспериментаторы обнаружили, что, если при зеленом сигнале светофора перед машиной испытуемых останавливался новый роскошный автомобиль, они ожидали его отъезда и не сигналили ему гораздо дольше, чем какому-нибудь старенькому или дешевому. К последним автолюбители не проявляли такого терпения — начинали сигналить, причем неоднократно, а двое даже врезались в задний бампер стоявшего впереди старенького автомобиля. Машина престижной марки имела такую пугающую ауру, что 50% водителей почтительно дожида-

лись момента, когда она тронется с места, не прикасаясь к кнопке сигнала. Ожидание продолжалось не меньше пятнадцати секунд.

Позднее исследователи спросили студентов колледжа, что бы они стали делать в такой ситуации. По сравнению с реальными данными, полученными в ходе эксперимента, студенты постоянно занижали время, которое готовы были ожидать отъезда дорогой машины. Особенно неточные прогнозы давали студенты-мужчины. Они заявляли, что стали бы сигналить скорее водителю престижной машины, чем водителю дешевого автомобиля, хотя эксперимент показал обратное. Обратите внимание на сходство результатов данного исследования с результатами большинства других исследований, изучавших давление авторитета.

И в экспериментах Милграма, и в эксперименте, проведенном в больницах Среднего Запада, и в том, в котором участвовали подставные лица в униформе охранника, люди не смогли правильно предсказать, как сами или как другие отреагируют на силу авторитета. В каждом случае его влияние в значительной степени недооценивалось. Именно эта особенность объясняет успешность данного средства воздействия, заставляющего людей идти на уступки. Авторитеты не только мощно влияют на нас, но и делают это неожиданно [5].

Как сказать «нет»

Противостоять влиянию авторитета можно, если убрать элемент неожиданности.

Поскольку мы обычно недооцениваем мощное влияние авторитета и его символов на свои действия, мы оказываемся в невыгодном положении, так как не проявляем необходимой осторожности в ситуациях, в которых авторитет добивается от нас согласия. Поэтому главный способ защиты от давления авторитетов — осознание их власти. Когда это осознание соединяется с пониманием, насколько легко можно подделать символы авто-

ритета, мы начинаем с должной осторожностью подходить к ситуациям, в которых на нас пытаются повлиять.

На словах кажется, что это просто. И в определенном смысле это так. Осознав влияние авторитета, мы сможем противостоять ему. Однако здесь есть одна сложность, характерная для всех средств влияния: нам не требуется противостоять влиянию авторитета всегда или, по крайней мере, большую часть времени.

Обычно авторитетные фигуры действительно знают, о чем говорят. Врачи, судьи, высокопоставленные должностные лица, члены законодательных органов и им подобные люди обычно оказываются на своих местах благодаря превосходной эрудиции и рассудительности, поэтому, как правило, дают прекрасные советы.

Люди, обладающие авторитетом, часто являются экспертами. В большинстве случаев глупо отказываться от их обоснованных суждений. Но в то же время, как мы уже видели, не менее глупо во всех случаях полагаться только на мнение авторитетов.

Главное — научиться определять, излишне не напрягаясь и не проявляя чрезмерной бдительности, когда целесообразно выполнить требования авторитетов, а когда этого делать не следует.

Используя два компонента авторитета — компетентность и надежность — в качестве руководства, задавая себе два вопроса, мы можем определить, когда следовать его директивам, а когда нет.

Авторитетность-авторитарность

Первый вопрос, который необходимо задать, чтобы определить, не пытается ли какая-либо авторитетная фигура оказать на нас влияние, звучит следующим образом: «Этот авторитет — действительно эксперт в данной области?» Он фокуси-

рует наше внимание на двух важных элементах информации: на уровне знаний авторитета и на их актуальности в конкретной области. Получив таким образом *доказательства* статуса авторитета, мы сможем избежать автоматического проявления уважения к нему.

Давайте еще раз вернемся к успешной рекламе Vicks Formula 44. Если бы вместо того, чтобы реагировать на образ телевизионного врача, люди сосредоточились бы на подлинной авторитетности актера в данном вопросе, я уверен, реклама не работала бы так долго и продуктивно. Очевидно, что экранный врач не обладал ни подготовкой, ни знаниями реального врача. То, чем он действительно обладал — *титул* врача, доктора медицины, причем пустой титул, связавшийся с актером в сознании зрителей благодаря его великолепной игре, и все об этом знали. И разве не удивительно, что при потоковой передаче часто не имеет значения, очевидна вещь или нет, если мы не уделяем этому особого внимания.

Именно поэтому вопрос «Действительно ли данный авторитет является экспертом?» очень ценен. Он привлекает наше внимание к важному — истинным знаниям, которыми обладает авторитет, — и не позволяет фокусироваться на бессмысленных символах. Более того, данный вопрос помогает нам отделить настоящих авторитетов от авторитетов ненастоящих. Но об этом различии легко забыть, когда давление авторитета сочетается со стремительным темпом современной жизни.

Техасские пешеходы, срывавшиеся с тротуара на проезжую часть вслед за одетым в деловой костюм нарушителем дорожного движения, — яркий тому пример. Даже если такой прохожий является авторитетом в бизнесе, что можно предположить по его одежде, — когда дело касается перехода через улицу, он вряд обладает большим авторитетом, чем другие люди, в том числе те, кто последовал за ним.

Однако люди пошли за человеком в костюме, будто его «авторитет» заслонил от них существенное различие между по-настоящему важным и неважным. Если бы пешеходы спросили себя, являлся ли такой человек подлинным авторитетом в данной ситуации, который знает больше, чем они, я полагаю, результат оказался бы совершенно иным.

Так же нужно отнестись к телевизионным врачам из рекламы Vicks. Люди, не лишенные авторитета в актерских кругах, сделали замечательную карьеру и многого достигли. Однако их умения и знания — это умения и знания актеров, а не врачей. Если мы, увидев по телевизору знаменитый рекламный ролик, сосредоточимся на истинных знаниях актеров, то быстро осознаем, что верить им следует не больше, чем любому другому успешному актеру, утверждающему, что Vicks Formula 44 — отличное средство для подавления кашля.

В одном исследовательском проекте мы с коллегами продемонстрировали, что, обучив участников фокусироваться на истинных экспертных знаниях человека, выступающего в рекламе, можно сделать их лучшими оценщиками рекламы. Их не только меньше убеждали ролики с участием ненастоящих экспертов (актер Арнольд Шварценеггер, продвигающий интернет-технологии, или ведущий игрового шоу Алекс Требек, рекламирующий полезные свойства молока), более того, теперь их больше убеждали люди, действительно обладающие нужными знаниями (доктор медицинских наук, директор института по исследованию боли, рекомендующий обезболивающее, или генеральный директор, описывающий многолетний опыт своей компании в области страхования бизнеса).

Итак, чтобы защититься от вводящих в заблуждение призывов псевдоавторитетов, спросите себя, действительно ли этот человек является экспертом. Нельзя сказать, что мы не слишком умны, раз обманываемся простыми символами авторитетности. Они действуют на нас подсознательно. В нашем исследовании только участники, признавшие свою восприимчивость к подобному автоматизму, смогли справиться с ним, поставив под сомнение *соответствующий* опыт коммуникаторов. И только они не были одурачены.

Лукавая искренность

Но если мы все-таки встретились с авторитетом, который *является* компетентным экспертом, прежде чем прислушиваться к его мнению, будет нелишним задать себе еще один простой вопрос: «Насколько правдив, по нашему мнению, этот эксперт сейчас?»

Авторитеты, даже хорошо осведомленные, способны исказить предоставляемую информацию. Поэтому нам нужно определить, насколько им можно доверять в данной ситуации.

В большинстве случаев мы так и поступаем. В гораздо большей степени мы позволяем повлиять на себя экспертам, которые кажутся нам беспристрастными, чем тем, которые что-то выигрывают, убедив нас. Исследования показали, что подобное верно для всех людей [6]. Выясняя, каким образом эксперт может извлечь выгоду из нашей уступчивости, мы обеспечиваем себе дополнительную защиту от чрезмерного и неосознанного влияния с его стороны. Даже хорошо информированные в какой-либо области авторитеты не смогут нас убедить до тех пор, пока мы не удостоверимся, что представленные ими факты правдивы.

Задавая себе вопрос о надежности такого человека, мы должны не упустить из виду маленькую уловку, которую часто используют мастера добиваться согласия, чтобы убедить нас в своей искренности. Нам может показаться, что они до определенной степени идут против собственных интересов. Такой тонкий прием при правильном использовании становится очень эффективным доказательством их честности.

Например, они могут упомянуть о небольшом изъяне в своем положении или в предлагаемой ими продукции. Однако этот незначительный недостаток обязательно померкнет на фоне более важных достоинств рекламируемого товара. Эвис: «Мы — номер два, но мы стремимся к большему». Л’Ореаль: «Чуть дороже, но оно того стоит». Доказав свою честность в мелочах с помощью данной уловки, мастера добиваться согласия вызывают у людей больше доверия, когда касаются важных аспектов своего предложения.

Крайне важно различать честные и нечестные версии тактики. По сути, нет ничего плохого в том, что коммуникатор признает недостаток или предыдущую ошибку на ранней стадии сообщения, чтобы пожинать плоды продемонстрированной честности.

Хотите превратить лимоны в лимонад? Это один из способов. Вспомните, как Уоррен Баффет, человек скрупулезной честности, делает именно это в начале своих ежегодных отчетов. Регулярные откровенные признания не кажутся мне формой обмана. Скорее, я рассматриваю это как способ вызвать оправданное доверие. Но, встретившись с нечестной версией подобной тактики, мы должны оставаться настороже.

Я наблюдал, как такой подход успешно использовался там, где лишь немногие из нас заподозрят благоприятную атмосферу проявить уступчивость — в ресторане.

Не секрет, что из-за неприлично низкой заработной платы служащие в ресторанах вынуждены дополнять свои заработки



Рисунок 5.4. Одна ложка лекарства снижает уровень сахара
Помимо способности бороться с инфляцией оценок слабость может стать силой во множестве других ситуаций. Например, одно исследование показало, что рекомендательные письма, отправленные директорам по персоналу крупных корпораций, оказались наиболее эффективными для претендентов на работу в тех случаях, когда в письмах содержался один нелестный комментарий о кандидате среди в целом положительных отзывов (Knouse, 1983).
Doonesbury 1994 G. B. Trudeau. Синдикат Универсальной прессы. Все права защищены.

чаевыми. Отставив в сторону обязательные атрибуты хорошего сервиса, наиболее успешные официанты и официантки как мастера добиваться согласия используют специальные трюки для их увеличения.

Желая выяснить, как они действуют, я решил устроиться на работу в несколько довольно дорогих ресторанов. Однако, поскольку у меня не было опыта, лучшее, что мне предложили, — место помощника официанта. Но, как выяснилось, именно оно оказалось удобным наблюдательным пунктом, с которого я мог следить за действиями своих коллег и анализировать их.

Вскоре я узнал, что самым преуспевающим официантом в этом ресторане являлся Винсент. Он каким-то образом умудрялся заставлять клиентов заказывать очень много, а значит, оставлять ему гораздо более щедрые чаевые, чем остальным.

Я специально задерживался вблизи столиков Винсента, чтобы понаблюдать за его стилем работы, и быстро понял, что у него не было какого-то единого метода. Винсент имел целый набор трюков, каждый из которых он использовал в зависимости от обстоятельств.

Когда посетители приходили семьей, Винсент становился очень общительным и веселым — даже слегка похожим на клоуна, — причем обращался к детям так же часто, как и ко взрослым. Если приходила пара влюбленных, Винсент вел себя сдержанно и немного высокомерно, чтобы запугать молодого человека (он общался исключительно с ним) и заставить его много заказать. С пожилой супружеской парой он сохранял официальность, но отказывался от высокомерного тона и одинаково уважительно и часто обращался к каждому из супругов. Если клиент обедал один, Винсент выбирал дружеский стиль общения — был приветливым, разговорчивым и доброжелательным.

Но свой коронный трюк Винсент приберегал для больших групп в восемь-двенадцать человек. Он был гениален и заключался в том, что Винсент будто бы шел против собственных интересов. Когда первый человек из компании, обычно женщина, делал попытку что-нибудь заказать, Винсент начинал свой спектакль. Независимо от того, что клиентка выбирала, он реагировал одинаково — хмурил брови, морщил лоб. Его рука застывала над блокнотом для заказов, и Винсент, быстро посмотрев через

плечо, нет ли рядом управляющего, заговорщически наклонялся над столом и говорил так, чтобы все сидящие слышали: «Боюсь, это блюдо сегодня не так хорошо, как обычно. Но я могу порекомендовать вместо него ___ или ___ (пару блюд из меню, которые были центов на пятьдесят дешевле, чем то, которое изначально выбрал клиент). Они сегодня превосходны».

Единственным маневром Винсент приводил в действие несколько важных средств влияния. Даже те клиенты, которые не принимали предложения, чувствовали, что он оказывает им любезность, предоставляя ценную информацию и помогая выбрать.

Клиенты испытывали чувство благодарности, то есть, когда приходило время давать ему чаевые, в его пользу начинало работать правило взаимного обмена. Маневр Винсента не только увеличивал размер чаевых, но и ставил его в выгодное положение, чтобы он мог побуждать клиентов заказывать больше, а также делал его авторитетной фигурой, знающей кухню заведения. Более того — и в этом вопросе Винсент будто бы шел против собственных интересов — он казался надежным источником информации, поскольку рекомендовал своим клиентам блюда менее дорогие, чем первоначально заказанные.

Он создавал образ надежного парня — одновременно информированного и честного человека, что вызывало огромное доверие. И Винсент мгновенно его использовал. Когда группа заканчивала делать заказы, он обычно говорил: «Очень хорошо. Хотите, я помогу вам выбрать вино к заказанным блюдам?» Я наблюдал такую сцену почти каждый вечер, и всегда реакция посетителей на предложение Винсента оказывалась одинаковой — улыбки, кивки и в большинстве случаев общее одобрение.

Даже с моего наблюдательного пункта, находящегося в некотором отдалении, я легко читал мысли клиентов по их лицам. «Конечно, — как будто бы говорили они, — он знает, что здесь лучшее, и явно на нашей стороне. Так пусть посоветует, что взять». С довольным видом Винсент, который действительно знал марки вин, рекомендовал самые изысканные (и самые дорогие) и был так же убедителен, когда приходило время выбрать десерт. Клиенты, которые в другом случае, возможно, вообще не стали бы его заказывать или заказали бы одну порцию на двоих,

под влиянием восторженных описаний Винсента соглашались отведать и торт с мороженым «Запеченная Аляска», и шоколадный мусс.

В конце концов, кому же верить, как не проявившему себя только с лучшей стороны эксперту, который доказал, что ему можно доверять?

ДОКЛАД ЧИТАТЕЛЯ 5.3

От бывшего генерального директора компании из списка Fortune 500

В бизнес-школе, организованной мной для начинающих руководителей, я преподаю практику признания неудачи как способа продвижения по карьерной лестнице. Один из моих бывших студентов принял данный урок близко к сердцу, сделав свою роль в провале высокотехнологичной компании заметной частью своего резюме. До этого он пытался скрывать неудачу, что в итоге не привело к реальному успеху в карьере. Но с тех пор он был выбран на несколько престижных должностей.

Примечание автора: стратегия «Принять ответственность за неудачу» работает не только для отдельных людей, но и для организаций. Компании, которые берут на себя вину за плохие результаты в годовых отчетах, имеют более высокие цены на акции годом позже, чем компании, которые от этого уклоняются (Ли, Петерсон и Тиденс, 2004).

Сочетая в своем трюке факторы взаимного обмена и заслуживающей доверия авторитетности, Винсент существенно увеличивал как свои чаевые, так и основные расходы своих клиентов. Его доход был действительно внушителен. Но, обратите внимание, настолько большим его делало то, что Винсент якобы не заботился о личной выгоде. Как бы идя против своих финансовых интересов, он как раз отлично угождал им [7].

КОРОТКО О ГЛАВНОМ

- Исследования Милграма свидетельствуют о сильном давлении на нас со стороны авторитетных лиц. Под его влиянием мы действуем даже вопреки своим собственным предпочтениям. Мы легко подчиняемся диктату подлинных авторитетов, потому что обычно они обладают высоким уровнем знаний, мудрости и власти.

- Люди склонны автоматически реагировать не только на сущность авторитетов, но и на простые символы их власти. Три их наиболее эффективных вида — титулы, одежда и атрибуты (например, автомобили). Более того, люди, которые подчиняются авторитетам, недооценивают силу их влияния на собственное поведение.

- Влияние авторитета проистекает из того, что человека рассматривают либо как представителя власти, либо как эксперта.

- Влияние авторитета усиливается, если его считают заслуживающим доверия, то есть не только знающим соответствующую тему, но и предлагающим честную информацию. Чтобы доказать свою надежность, коммуникаторы признают свой (обычно незначительный) недостаток, который позже устраняют, рассказывая о перевешивающих преимуществах.

- Можно защититься от пагубных последствий влияния авторитета, задав два вопроса: «Действительно ли данный авторитет является экспертом?» и «Насколько полученная от него информация правдива?» Первый перенаправляет наше внимание от символов к доказательствам статуса авторитета. Второй советует учитывать не только знания эксперта в данной ситуации, но и его надежность.

ГЛАВА 6

ДЕФИЦИТ:
ПРАВИЛО МАЛОГО

Полюбить что-то — это значит осознать, что это что-то может быть потеряно.

Г. К. Честертон

Моя подруга Сэнди — весьма успешный адвокат по разрешению супружеских споров (читай: адвокат по разводам). Часто она служит посредником между разводящимися сторонами, которые хотят прийти к соглашению, не тратя зря время и деньги на судебное разбирательство.

Для начала Сэнди рассаживает партнеров (вместе с их законными представителями) по отдельным комнатам, чтобы избежать конфликтов и ссор, которые действительно могут возникнуть, если участники находятся в одном помещении. Каждая сторона предоставляет Сэнди письменное предложение, и она курсирует между двумя комнатами в поисках компромиссов. Ее цель — выработать окончательные условия, которые подпишут оба партнера.

Сэнди утверждает, что данный процесс сильнее зависит от ее понимания человеческой психологии, чем от закона о разводах. Вот почему она обратилась ко мне за помощью. Она хотела знать, как справиться с фатальным тупиком, в который заходят в финале многие переговоры и который настолько устойчив к компромиссам, что иногда сводит на нет всю проделанную Сэнди работу. Итог: пара отправляется в суд по бракоразводным делам.

Вопрос, который заводит всех в тупик, может быть крайне серьезным. Например, условия опеки и посещения детей. Неразрешимый вопрос также может оказаться незначительным: например, сумма, которую один супруг должен заплатить, чтобы выкупить часть контракта о совместном отпуске другого. Как бы то ни было, противоборствующие стороны отказываются пойти на компромисс именно по последнему пункту соглашения, блокируя весь дальнейший прогресс.

Я спросил Сэнди, что она обычно говорит спорщикам в подобной ситуации. Она ответила, что относит последнее предложение по вопросу из одной комнаты в другую, представляет его и говорит: «Все, что вам нужно, — это согласиться с предложением, и тогда мы заключим сделку». Мне показалось, я понял проблему и предложил незначительно изменить формулировки: «У нас есть сделка. Все, что вам нужно, — согласиться на данное предложение».

Несколько месяцев спустя на вечеринке Сэнди подошла ко мне с широкой улыбкой и сказала, что смена формулировки оказалась удивительно успешной. «Это срабатывает каждый раз», — заявила она. Настроенный скептически, я ответил: «Да ладно! Неужели каждый раз?» Она положила руку мне на плечо и ответила: «Да, Боб, *каждый* раз».

Я по-прежнему скептически отношусь к ее стопроцентному успеху, ведь здесь мы говорим о поведенческой науке, а не о магии. Но тем не менее я, безусловно, доволен эффективностью моего совета. По правде говоря, я не удивлен. Из-за двух вещей, которые знал.

Во-первых, из-за моей осведомленности о соответствующей работе в области поведенческих наук. Например, я знал об исследовании, проведенном среди студентов Университета штата Флорида, которые оценили качество еды в кафетерии кампуса неудовлетворительно. Но девять дней спустя, во время второго опроса, они изменили свое мнение. Из-за чего же еда в их кафетерии стала нравиться им гораздо больше? Что случилось? Интересно, что событие, которое заставило их изменить свое мнение, не имело ничего общего с качеством общественного питания, которое ни на йоту не изменилось. В день второго опроса студенты узнали, что из-за пожара они *потеряли* возможность питаться в кафетерии в течение следующих двух недель.

Во-вторых, я стал свидетелем одного события на местной телевизионной станции примерно в то время, когда Сэнди обратилась за помощью. В преддверии появления нового поколения iPhone от Apple длинные очереди покупателей начали виться по городским кварталам. Некоторые всю ночь ждали в спальных мешках, когда откроются двери магазинов, чтобы ворваться и ухватить новый телефон. Утром в день запуска iPhone 5 одна из телевизионных станций моего родного города прислала репортера, чтобы осветить явление.

Подойдя к женщине, которая прибыла намного раньше и занимала двадцать третье место в очереди, репортер спросил, как она провела те долгие часы ожидания, в частности общалась ли с окружающими. Она ответила, что много времени потратила на разговоры о новых функциях iPhone 5, а также друг о друге.



Рисунок 6.1. Зуб за I (phone)

Этот человек в восторге от того, что ему удалось заполучить iPhone нового поколения. Он обеспечил его себе, прождав всю ночь, чтобы стать номером один в очереди в магазин Apple.

Норберт фон дер Гребен/The Image Works

Она рассказала, что сначала была в очереди под номером двадцать пять, но ночью завязала разговор с номером двадцать три — женщиной, которая восхитилась ее сумкой Louis Vuitton за 2800 долларов. Воспользовавшись возможностью, первая женщина предложила сделку: «Моя сумка за ваше место в очереди», которая состоялась к удовольствию обеих. Удивленный интервьюер пробормотал: «Но... но... почему? Почему вы это сделали?». и получил красноречивый ответ от нового номера двадцать три: «Просто я услышала, что в этом магазине мало телефонов, и не захотела рисковать и потерять шанс получить новый iPhone».

Я помню, как ее ответ заставил меня выпрямиться, стоило мне только услышать его. Дело в том, что он идеально соответствовал результатам давних исследований. В них говорилось: в условиях риска и неопределенности люди особенно сильно мотивированы делать выбор, направленный на то, чтобы не потерять нечто ценное, чем выбор, направленный на получение этой вещи. Таким образом, наша покупательница номер двадцать три подтвердила результаты исследования, организовав дорогостоящую сделку, лишь бы избежать потери горячо обсуждаемого и желанного телефона.

Общая идея «неприятия потерь» — людьми больше движет перспектива потерять ценный предмет, чем перспектива его приобрести, — является центральным элементом теории перспектив нобелевского лауреата Даниэля Канемана. Она подтверждается исследованиями, проведенными во многих странах и во многих сферах, таких как бизнес, военная деятельность и профессиональный спорт. Например, исследования в мире бизнеса показали, что менеджеры, принимая решения, больше взвешивают потенциальные потери, а не потенциальные выгоды. То же самое верно и для профессионального спорта. Например, игроки в гольф в туре PGA тратят больше времени и усилий на удары, предназначенные для предотвращения потери пара (избегание богги), чем на те, которые предназначены для получения пара (получение берди).

Что же в этих двух знаниях заставило меня дать такую рекомендацию Сэнди? Формулировка, которую я предложил, сначала предлагала ее клиентам то, что они хотели: «У нас есть сделка». Однако они могли легко потерять горячо желаемый продукт, не пойдя на компромисс. Сравните это с оригинальным подходом

Сэнди, при котором желаемая сделка являлась чем-то, что можно было получить: «Согласитесь на предложение, и мы заключим сделку». Зная то, что я знал, откорректировать формулировку было нетрудно.

ДОКЛАД ЧИТАТЕЛЯ 6.1

От женщины, живущей в северной части штата Нью-Йорк

Однажды я ходила по магазинам, выбирая рождественские подарки, и вдруг наткнулась на черное платье, которое мне очень понравилось. Но я хотела его именно для себя. У меня не было денег на подобную покупку, так как требовалось купить много подарков, и я попросила работников магазина отложить платье до тех пор, пока я не вернусь в понедельник после школы с мамой. В магазине сказали, что они не могут этого сделать.

Тогда я пошла домой и рассказала все маме. Она ответила, что, если мне действительно понравилось то платье, она одолжит денег. Так я смогу купить его, а потом когда-нибудь расплачусь с ней.

В понедельник после школы я пошла в магазин и обнаружила, что платье исчезло. Его купил кто-то другой. До самого рождественского утра я не знала, что, пока я была в школе, моя мама сходила в магазин и купила платье, которое я ей описала. Хотя то Рождество случилось много лет назад, я до сих пор помню его как одно из моих любимых, потому что когда я поняла, что потеряла платье, оно стало для меня ценным сокровищем.

Примечание автора: интересно, что же такого мощного в идее потери. Одна из выдающихся теорий объясняет превосходство потерь над выгодами с точки зрения эволюции. Если у кого-то достаточно средств для выживания, увеличение ресурсов будет приятным дополнением. В то же время уменьшение ресурсов может привести к летальному исходу. Следовательно, с точки зрения выживания, особая чувствительность к возможной потере — более привлекательный вариант (Haselton & Nettle, 2006).

Хотя боязнь потери является основной составляющей дефицита, это всего лишь один из факторов, заложенных в его принципе. Используя их полную комбинацию, можно добиться более высоких результатов.

Дефицит: чем меньше, тем лучше, но полная потеря — худшее, что может случиться

Почти все в той или иной степени уязвимы перед принципом дефицита. Люди, коллекционирующие что бы то ни было, начиная с бейсбольных карточек и заканчивая предметами антиквариата, очень хорошо знают о влиянии принципа дефицита на определение ценности вещи. Как правило, если предмет раритетен или может стать раритетом, он более ценен. На самом деле когда желаемый товар редок или недоступен, его цена основывается уже не на качестве. Теперь она основывается на дефиците товара. Когда производители автомобилей ограничивают производство новой модели, для потенциальных покупателей ее ценность всегда возрастает.

Особенно ярко важность принципа дефицита в среде коллекционеров иллюстрирует феномен «драгоценного дефекта».

Предметы с дефектом — нечетко отпечатанная почтовая марка или монета, отчеканенная с двух сторон одинаково, — иногда считаются наиболее ценными экземплярами из всех себе подобных. Так, почтовая марка, на которой у Джорджа Вашингтона три глаза, выглядит неэстетично и странно, однако коллекционеры ее усиленно ищут. Такая вот ирония: дефектные вещи, которые в любом другом случае считались бы мусором, оказываются ценным приобретением, если они дефицитны.

Чем больше я узнаю о принципе дефицита, тем явственней замечаю, как он влияет на целый ряд моих собственных действий.

Например, я обычно прерываю интересный разговор с собеседником, чтобы ответить на телефонный звонок. В данной ситуации звонящий обладает привлекающей внимание особенностью, которой нет у собеседника: потенциальной недоступностью. Если я не отвечу на звонок, я могу потерять его (а также информацию,

которую он несет) навсегда. Не имеет значения, что текущая беседа может быть чрезвычайно важной или интересной, — гораздо более интересной и важной, чем рядовой телефонный звонок. С каждым неотвеченным звонком телефонное общение становится все менее доступным. Поэтому в текущий момент звонок для меня привлекательней разговора с собеседником.

Людей гораздо больше мотивирует страх что-то потерять, чем возможность получить что-то не менее ценное. Например, студенты колледжа испытывали гораздо более сильные эмоции, когда их просили вспомнить потери в противовес одинаково значимым приятным моментам романтических отношений. В Соединенном Королевстве на 45% больше жителей соглашались переключиться на нового поставщика энергии, если это изменение предотвращало потерю средств с их счетов, а не обеспечивало экономию.

Люди чаще обманывают, чтобы избежать потерь, а не для получения прибыли, и не только в денежном смысле. По результатам одного исследования, работающие вместе люди на 82% охотнее обманывали с целью предотвратить снижение своего статуса в команде, чем ради эквивалентного его повышения.



Рисунок 6.2. Увеличение (спроса) за счет сокращения (предложения)
Нередко розничные торговцы объявляют об отсутствии товара, чтобы разжечь желание приобрести его. Эта идея высмеивается в старой песне, которая имитировала крики местного продавца фруктов, который крикнул: «Да, у нас нет бананов. Сегодня у нас нет бананов». Когда моя бабушка пела мне строки, я никогда не понимал логики такой тактики продавца. Теперь я знаю. По-видимому, так же поступал и отдел продаж компании Apple, печально известный тем, что в день запуска всегда поставлял в магазины только ограниченное число товаров.
WILEY @2020WILEY INK, LTD. Распространено синдикацией Эндрюса Макмила

Наконец, по сравнению с прибылью потери сильнее отражаются на внимании (взгляд), физиологическом возбуждении (частота сердечных сокращений и расширение зрачков) и работе мозга (стимуляция коры головного мозга).

В условиях риска и неопределенности угроза потенциальных потерь играет особенно важную роль в принятии решений. Исследователи в области здравоохранения Александр Ротман и Питер Саловей применили это знание в медицинской сфере. Людей часто призывают проходить тесты для выявления существующих заболеваний (маммография, скрининг на ВИЧ, самообследование на наличие раковых клеток). Поскольку такие тесты предполагают риск (болезнь действительно обнаружится) и неопределенность (окажется ли она излечимой), сообщения, подчеркивающие потенциальные потери, наиболее эффективны.



Рисунок 6.3. Не проиграйте из-за потери (зрения)
Составители данного объявления для благотворительного фонда, который занимается праведным делом — финансирует исследования возрастной дегенерации желтого пятна, — поступили мудро, стремясь повысить щедрость пострадавших спонсоров, предоставляя бесплатную информацию о том, как справиться с расстройством (взаимность), и изображая моменты, которые нельзя упускать (неприятие потерь).
Любезно предоставлено Фондом борьбы со слепотой

Например, брошюры, раздаваемые молодым женщинам и призывающие их выявлять рак груди через самообследование, находили больший отклик, если в них указывалось, что, пренебрегая осмотром груди, эти женщины могут ее потерять. Даже наш мозг, похоже, эволюционировал, чтобы защищать нас от потерь, поскольку, размышляя о потенциальной потере, труднее сократить время на принятие решений, чем при рассмотрении потенциальной выгоды [1].

Ограниченное количество

Когда принцип дефицита оказывает такое сильное влияние на ценность вещей в наших глазах, вполне естественно, что мастера добиваться согласия используют его в своих целях. Именно на принципе дефицита основана тактика «ограниченного количества», которую часто применяют продавцы. Они сообщают покупателю, что определенного товара мало и он скоро закончится.

Когда очень успешный сайт для бронирования отелей и организации международных поездок Booking.com впервые подключил раздел с онлайн-информацией о количестве доступных по заданной цене номеров в отеле, покупки взлетели до небес. В итоге команда обслуживания клиентов даже позвонила в отдел технологической поддержки, чтобы сообщить о «возможной ошибке в системе». Но ошибки не было. Продажи выросли из-за способности ограниченного количества превращать простых посетителей сайта в реальных покупателей.

Внедряясь в различные организации, чтобы изучать стратегии получения согласия, я наблюдал, как тактика ограниченного количества использовалась в самых разных ситуациях. «Автомобилей с откидывающимся верхом и таким типом двигателя во всем штате осталось не более пяти. И потом купить их будет невозможно, так как их перестанут выпускать». «Это один из двух оставшихся угловых участков земли. Другой и смотреть не стоит, так как он неудачно расположен», «Вам следует серьезно подумать о покупке еще одного такого чемодана именно сегодня, потому что их выпуск пока приостановлен и мы не знаем, когда получим их снова».

ДОКЛАД ЧИТАТЕЛЯ 6.2

От женщины, живущей в Финиксе, штат Аризона

Я использовала принцип дефицита в букинистическом магазине под названием Bookman's. В нем покупают/обменивают подержанные книги, музыкальные пластинки и игрушки. У меня было несколько персонажей из детского сериала Ричарда Скарри 1990-х годов, и я принесла их в Bookman's. Но в магазине их не взяли. Тогда я решила приносить их туда по отдельности. Теперь очередную игрушку покупали каждый раз. В итоге я продала их все. Принцип дефицита!

Мой отец сделал то же самое на eBay с бокалами бейсбольной команды. Он купил коробку из 24 штук всего за 35 долларов. Затем он продал их по отдельности на eBay. Первый был продан за 35 долларов, покрыв всю стоимость комплекта. Отец подождал некоторое время, чтобы предложить следующий, который продал за 26 долларов. Он подождал подольше и продал следующий за 51 доллар. Потом он пожадничал и выставил еще один слишком рано, получив за него всего 22 доллара. Зато он усвоил урок. У отца есть еще несколько таких бокалов, и он придерживает их, чтобы восстановить действие принципа дефицита.

Примечание автора: данный пример еще раз доказывает, что изобилие противоположно дефициту. Следовательно, когда товар имеется в изобилии, это снижает его ценность в глазах покупателей.

Иногда информация об ограниченном количестве товара являлась правдивой, а иногда — абсолютно ложной. Однако в каждом случае продавцы пытались убедить покупателей в дефицитности интересующего их товара и таким образом увеличить его ценность.

Признаюсь, я восхищаюсь продавцами, которые используют эту простую уловку каждый раз по-разному. Особенно сильное впечатление произвела на меня одна ее версия, которая довела столь простой подход почти до идеала при продаже товара, ко-

торый якобы нельзя будет больше купить. Я наблюдал ее в одном из магазинов бытовой техники, где 30—50% товаров регулярно продавались со скидкой.

Предположим, некая семейная пара заинтересовалась определенным товаром. Существует масса признаков такого интереса — внимательное изучение самого товара и инструкций к нему, обсуждение его качеств без стремления обратиться за дополнительной информацией. Понаблюдав за такой заинтересованной парой, продавец может подойти и сказать: «Я вижу, вам приглянулась данная модель, и я понимаю почему. Это отличный аппарат по отличной цене. Но, к сожалению, я продал его другой паре не более двадцати минут назад. И, по-моему, таких моделей у нас больше нет».

На лицах покупателей появляется разочарование. Из-за утраченной доступности товар внезапно становится для них еще более привлекательным. Обычно один из покупателей спрашивает, есть ли хоть какой-то шанс, что где-то случайно остался еще один экземпляр. «Хорошо, — соглашается продавец, — я сейчас поищу. Но правильно ли я понял, что вам нужна именно данная модель и, если я принесу, вы возьмете ее по такой цене?»

Здесь и кроется прелесть такого подхода. С помощью принципа дефицита покупателю навязывают обязательство купить товар, когда он кажется наименее доступным и, следовательно, наиболее желанным. Именно в такой уязвимый для них момент многие действительно соглашаются на покупку. И когда продавец возвращается (неизменно) и сообщает, что найдена дополнительная партия, у него в руках уже находятся ручка и договор о купле-продаже.

Информация, что желаемый товар имеется в достаточном количестве, может заставить некоторых покупателей посчитать его менее привлекательным. Но дело зашло уже слишком далеко, и большинство людей не решаются взять свое слово обратно. Решение о покупке, публично принятое и в благоприятный момент подкрепленное обязательством, остается в силе.

Во время бесед с бизнес-группами о принципе дефицита я всегда подчеркиваю, что не стоит использовать такую уловку, как предоставление ложной информации об ограниченном количестве товара. В ответ я регулярно получаю версию вопроса:

«Но если у нас действительно нет ограниченного предложения товаров? Если мы можем предоставить столько, сколько требует рынок? Как тогда использовать силу дефицита?» Я предлагаю следующее решение.

Так как дефицит относится не только к количеству предметов, но и к характеристикам или элементам предметов, в первую очередь определите особенность вашего продукта или услуги, которая уникальна или настолько необычна, что ее невозможно получить в другом месте по той же цене или вообще невозможно. Затем честно торгуйте на основе этой характеристики и сопутствующих преимуществ, которые будут потеряны, если ею пренебречь. Если у товара нет ни одной такой особенности, он вполне может обладать уникальным сочетанием функций, с которыми не могут сравниться конкуренты. В данном случае дефицит этого уникального набора функций будет честно продан.

Ограниченное время — предельные сроки

Я живу в Месе — небольшом городе, расположенном недалеко от Феникса, штат Аризона. Ее самые большие достопримечательности — большая мормонская община, вторая по величине стоит после самой крупной в мире общины Солт-Лейк-Сити, и огромный мормонский храм, расположенный на тщательно ухоженной территории в центре города.

Хотя иной раз я и восхищался его архитектурой, у меня никогда не возникала мысль зайти внутрь. Так было до того дня, пока я не прочитал в газете статью, в которой рассказывалось об особом внутреннем секторе мормонских храмов, куда допускаются только верные члены церкви. Даже новообращенным пройти туда не разрешалось.

Однако из правила имелось одно исключение. В течение нескольких дней сразу же после завершения строительства нового храма не членам церкви разрешалось совершить экскурсию по зданию, в том числе и в ту секцию, вход в которую в остальное время был запрещен.

В газетной статье сообщалось, что храм в Месе был недавно обновлен и его реконструкция являлась достаточно капитальной, чтобы посчитать храм «новым» по церковным стандартам. Таким

образом, в течение ближайших нескольких дней посетители, не входившие в мормонскую общину, могли увидеть ту часть храма, доступ в которую для них обычно запрещен.

Я очень хорошо помню, как подействовала на меня эта статья: я немедленно решил отправиться на экскурсию. Но когда я позвонил приятелю Гасу, чтобы спросить, не хочет ли он пойти со мной, я понял нечто, быстро изменившее мое решение.

Отклонив предложение, Гас поинтересовался, почему *я* так сильно хочу пойти на экскурсию. Я признался, что я, как и раньше, не интересуюсь религией мормонов, но зато интересуюсь церковной архитектурой, хотя и не ожидаю найти в храме ничего такого, чего не мог бы увидеть в других, расположенных в нашем районе.

Когда я говорил это, мне стало ясно, что особая притягательность для меня данного храма объясняется единственной причиной: если в ближайшие дни я не посещу запретный сектор, такого шанса у меня никогда больше не появится. Нечто, само по себе не представлявшее для меня большого интереса, стало в моих глазах привлекательным просто потому, что позже оказалось бы недоступным.

EBOX 6.1

В одном впечатляющем обзоре экспериментов с онлайн-коммерческими сайтами пара исследователей собрала результаты более 6700 тестов типа A/B[1]. Они проверяли и изучали эффективность сайта электронной коммерции в ситуациях, когда он включал или не включал ту или иную конкретную особенность (Browne & Swarbrick-Jones, 2017). Двадцать девять таких свойств, подлежащих оценке, варьировались от чисто технологических (наличие или отсутствие функции поиска, кнопки «назад» и настроек по умолчанию) до мотивационных (бесплатная доставка, маркировка про-

[1] Метод маркетингового исследования, суть которого заключается в том, что контрольная группа элементов сравнивается с набором тестовых групп, в которых один или несколько показателей изменены, с целью выяснить, какие из изменений улучшают целевой показатель. (Википедия)

дукта и призывы к действию). В конце своего исследования ученые пришли к следующему выводу: «Все главные победители нашего анализа имеют в своей основе связь с поведенческой психологией». К счастью для читателей этой книги, аспекты каждого принципа влияния, которые мы уже рассмотрели, оказались в числе шести наиболее эффективных функций:

Дефицит — выделение товаров с малым количеством в остатке.

Социальное доказательство — описание самых популярных и трендовых товаров.

Срочность — использование ограничений по времени, часто с таймером обратного отсчета.

Уступки — предоставление скидок посетителям за пользование сайтом.

Авторитет/Наличие опыта — информирование посетителей об альтернативных доступных продуктах.

Симпатия — наличие приветственного послания.

Примечание автора: Исходя из вышеперечисленного, два из трех главных факторов совпадают с двумя проявлениями дефицита, которые были зарегистрированы задолго до начала электронной коммерции. Это ограниченное количество и ограниченное время обращений. И хотя платформы, на которых используются принципы влияния, скорее всего, радикально изменились, влияние принципов на человеческие реакции осталось прежним. Показательно, что рейтинги двух форм дефицита согласуются с другими исследованиями, указывающими, что в целом апелляции с ограниченным предложением более эффективны, чем апелляции с ограниченным сроком действия (Aggarwal, Jun, & Huh, 2011). В следующем разделе, посвященном конкуренции, мы узнаем почему.

Метод «ограниченного количества» в чем-то схож с тактикой «предельного срока». Мастер добиваться согласия официально устанавливает определенный временной интервал, в течение которого его клиент может приобрести то, что ему предлагается.

Люди часто делают то, чего делать они никогда не собирались, только потому, что вскоре подобное нельзя уже будет совершить. Опытные торговцы заставляют данную особенность работать на себя, устанавливая и объявляя крайние сроки продаж, тем самым подогревая интерес на пустом месте. Особенно часто данный подход используют при рекламе спектаклей и фильмов. Например, однажды я наблюдал, как один целеустремленный владелец театра сумел трижды применить принцип дефицита, составив сообщение всего из пяти слов: «Срок эксклюзивного ангажемента скоро заканчивается!»

Одна из тактик установления предельного срока очень популярна у некоторых торговцев. В ней заключена явная форма крайнего срока принятия решения: «Прямо сейчас». Клиентам часто говорят, что если они не купят какую-либо вещь немедленно, то потом смогут приобрести ее только по более высокой цене или не смогут купить вообще.

Одна крупная компания, занимающаяся изготовлением детских фотопортретов, уговаривает родителей сразу же заказывать и покупать как можно больше снимков, объявляя, что «из-за отсутствия условий для хранения непроданные копии уничтожаются в течение двадцати четырех часов».

Агент, предлагающий журналы жителям конкретного района, может заявить, что будет здесь только один день, поэтому уже завтра шанс купить его журналы улетучится.

В одной фирме, продававшей пылесосы, в которую мне удалось проникнуть, агентам по продажам рекомендовали говорить: «Мне нужно обойти так много людей, что посетить каждую семью у меня получится только раз. Даже если позже вы все-таки решите купить этот пылесос, я не смогу вернуться и продать его вам».

Это, конечно, полная чепуха. Компания и ее представители занимаются торговлей и любому покупателю, попросившему повторно прислать агента, с радостью пойдут навстречу. Истинное предназначение заявления о том, что вернуться невозможно, не имеет ничего общего со сверхплотным графиком агентов. Оно заключается в том, чтобы «лишить предполагаемых клиентов времени на раздумья, запугать их и заставить поверить, что они не смогут получить данную вещь позже, и заставить их купить ее сейчас» [2].

Рисунок 6.4: Настоятельная необходимость

ОБМАНУТЫЙ

Питер Керр

New York Times

НЬЮ-ЙОРК — Дэниел Гулбан не помнит, как исчезли его сбережения.

Он помнит ровный голос продавца по телефону, помнит, как мечтал о богатстве на фьючерсах на нефть и серебро. Но и по сей день восьмидесятиоднолетний пенсионер-коммунальщик не понимает, как мошенники убедили его расстаться с восемнадцатью тысячами долларов.

— Я просто хотел улучшить остаток своей жизни, — сказал Гулбан, житель Холдера, штат Флорида. — Но когда я узнал правду, то не мог ни есть, ни спать. Я похудел на тридцать фунтов. Я все еще не могу поверить, что сделал это.

Гулбан стал жертвой уловки, которую сотрудники правоохранительных органов называют «операция в котельной». Десятки быстро говорящих телефонных продавцов, набившихся в небольшую комнату, ежедневно звонят тысячам клиентов. Согласно расследованию подкомитета Сената США, результаты которого были опубликованы в прошлом году, компании ежегодно вымогают сотни миллионов долларов у ничего не подозревающих клиентов.

— Они используют адрес на Уолл-стрит, ложь и обман, чтобы заставить людей вкладывать деньги в различные привлекательно звучащие схемы, — рассказал Роберт Абрамс, генеральный прокурор штата Нью-Йорк, который за последние четыре года расследовал более дюжины дел о таких «котельных». — Жертв иногда убеждают вложить сбережения, которые те откладывали на протяжении всей своей жизни.

Орест Дж. Михали, помощник генерального прокурора Нью-Йорка, руководящий бюро по защите инвесторов и ценных бумаг, сообщил, что подобные компании часто работают в три этапа. Сначала делается «вступительный звонок», в котором продавец идентифицирует себя как представителя компании с впечатляюще

звучащим названием и адресом и просит потенциального клиента просто послушать о предложениях компании.

«Второй звонок, — по словам Михали, — включает в себя рекламную кампанию». Продавец сначала описывает, какую большую прибыль можно получить, а затем сообщает, что, к сожалению, инвестировать пока невозможно. «При третьем звонке клиенту предлагают принять участие в сделке», причем срочно.

«Идея в том, чтобы помахать пряником перед лицом покупателя, а затем забрать его якобы навсегда, — говорит Михали. — А цель — заставить купить быстро, не слишком задумываясь о происходящем». Иногда продавец даже притворяется запыхавшимся при третьем звонке и говорит клиенту, что «только что вышел из торгового зала».

Такая тактика убедила Гулбана расстаться со своими сбережениями. Незнакомец неоднократно звонил ему и в конечном итоге убедил перевести 1756 долларов в Нью-Йорк для покупки серебра. После очередной серии телефонных звонков продавец уговорил Гулбана заплатить уже более 6000 долларов за сырую нефть. В конце концов тот перевел дополнительно 9740 долларов, но никакой прибыли так и не увидел.

«У меня просто сердце упало, — вспоминал Гулбан. — И дело не в жадности. Я просто надеялся, что увижу лучшие дни под конец жизни». Он так и не возместил своих потерь.

Примечание автора: обратите внимание, как принцип дефицита использовался во время второго и третьего звонков, чтобы заставить г-на Гулбана «покупать не задумываясь». *Щелк, жжж* (быстро).

© 1983 компания «Нью-Йорк Таймс». Перепечатано с разрешения автора.

Психологическое реактивное сопротивление

Факты свидетельствуют о том, что мастера добиваться согласия очень часто и в самых разных ситуациях используют принцип дефицита как средство влияния.

Всякий раз, когда используется любое средство влияния, применяемый принцип в значительной степени руководит поступками людей.

Сила принципа дефицита обусловлена двумя основными моментами. Первый нам уже знаком. Как и в случае других средств влияния, его действие основывается на нашей склонности идти кратчайшим путем. Но теперь ее причиной является *осведомленность*.

Предполагая, что вещи, которыми трудно завладеть, как правило, лучше вещей, которыми завладеть легко, мы используем доступность предмета, чтобы быстро и правильно определить его качество. И обычно мы оказываемся правы.

Но существует еще и вторая — уникальная — причина могущества принципа дефицита. Когда его возможности ограничиваются, человек теряет свободу, а мы *не хотим* ее терять. Желание сохранить имеющиеся прерогативы — центральный момент в теории психологического реактивного сопротивления, разработанной Джеком Бремом для объяснения реакции людей на снижение степени личного контроля. Согласно теории, всегда, когда свобода выбора ограничивается или ставится под угрозу, потребность сохранить свои возможности заставляет нас желать их (а также товары и услуги, связанные с ними) значительно сильнее, чем прежде.

Когда увеличивающийся дефицит — или что-то иное — ограничивает доступ к чему-либо, мы хотим завладеть им еще сильнее.

Какой бы простой ни казалась суть данной теории, она глубоко проникла в человеческое общество. Исследуя проявления психологического реактивного сопротивления, можно объяснить самые разнообразные формы нашего поведения. Но прежде чем приступить к такому исследованию, не помешает выяснить, в каком возрасте люди впервые проявляют желание бороться против ограничения их свободы.

Психологическое реактивное сопротивление у детей: игрушки и марионетки

Детские психологи считают, что склонность к нему начинает проявляться в начале третьего года жизни. Данный возраст почти все родители считают проблемным. Большинство из них отмечают, что в два года дети начинают вести себя гораздо своенравнее, чем раньше, они — настоящие мастера противостоять внешнему, особенно родительскому, давлению. Вы просите их делать одно — они делают совершенно другое, даете им игрушку — они требуют другую, берете их на руки — они начинают вырываться и требовать, чтобы их поставили на пол, ставите на пол — они начинают цепляться за вас и просить, чтобы их взяли на руки.

Исследование, проведенное в Виргинии, замечательно продемонстрировало своенравность двухлетних детей.

Двухлетних мальчиков вместе с мамами отводили в комнату, в которой находились две одинаково привлекательные игрушки. Одна из них стояла перед прозрачным плексигласовым барьером, а другая — позади него. В одном случае высота загородки составляла всего один фут и, по сути, не мешала, поскольку через нее легко было перелезть. В другом случае высота загородки достигала двух футов, и она эффективно блокировала доступ к игрушке, хотя ее можно было обойти.

Исследователи хотели выяснить, как быстро малыши заберут игрушки при данных обстоятельствах. И результаты оказались очевидными. Когда барьер был слишком низким, чтобы ограничить доступ к игрушке, находившейся за ним, мальчики не отдавали особых предпочтений ни одной из игрушек. В среднем игрушки, стоявшей перед барьером, они касались так же быстро, как и игрушки, находившейся за барьером.

Но когда загородка была достаточно высокой и мешала взять стоящую за ней игрушку, мальчики устремлялись к труднодоступной в три раза быстрее, чем к той, которая находилась под рукой. В целом во время исследования мальчики продемонстрировали классическую реакцию «ужасных двухлеток» на ограничение их свободы — они открыто ему сопротивлялись.

Почему же психологическое реактивное сопротивление возникает именно у двухлеток? Возможно, ответ на вопрос связан

с важными переменами, происходящими в жизни детей примерно в данное время. Именно в двухлетнем возрасте дети впервые осознают себя личностями. Они уже воспринимают себя не как простое продолжение социальной среды, а как нечто опознаваемое, своеобразное, обособленное. Появившееся понимание автономности естественным образом приводит к пониманию личной свободы.

Независимое существо — это существо, имеющее свободу выбора. И осознавший это ребенок непременно захочет узнать, какова же степень его свободы. Пожалуй, нам не следует ни сильно удивляться, ни расстраиваться, увидев, как двухлетки постоянно сопротивляются нам. Они только-только с радостью осознали себя отдельными людьми, и в их маленьких головках появились важные вопросы о воле, правах и контроле над ситуацией, на которые им нужно ответить.

Склонность бороться за каждую свободу, против любого ограничения легче всего понять, представив ее как стремление получить информацию. Определяя границы своей свободы (а заодно и предел родительского терпения), дети узнают, в каких вопросах они управляют другими, а в каких управляют ими. А как мы увидим позже, мудрые родители предоставляют детям адекватную информацию.

Хотя психологическое реактивное сопротивление ярче всего проявляется в двухлетнем возрасте, мы и в дальнейшей жизни выступаем против ограничений свободы. Однако тенденция принимает бунтарскую форму еще и в подростковые годы. Как и двухлетний возраст, данный период характеризуется обостренным ощущением собственной индивидуальности. Подросток перестает быть ребенком, которого контролируют родители, и становится взрослым, имеющим определенные права и обязанности.

Подростки склонны гораздо в меньшей степени сосредоточиваться на обязанностях, чем на правах, которыми, по их мнению, они теперь обладают. А традиционное навязывание родителями собственных взглядов на жизнь в такое время особенно контрпродуктивно: подростки ускользают из-под родительского влияния, строят тайные планы и противостоят попыткам их контролировать.

Ничто так ярко не иллюстрирует контрпродуктивное родительское воздействие на поведение детей, как феномен, на-

зываемый эффектом Ромео и Джульетты. Ромео Монтекки и Джульетта Капулетти — печально известные персонажи трагедии Шекспира, чья любовь была обречена на гибель из-за непримиримой вражды между их семьями. Сопротивляясь попыткам родителей разлучить их, подростки покончили с собой, навсегда соединив свои судьбы и утвердив свою свободную волю.

Интенсивность чувств и динамичность действий этой пары всегда вызывали изумление и замешательство у зрителей и читателей. Как могла у столь юных созданий так быстро развиться глубокая самоотверженная привязанность друг к другу? Романтики объяснили бы это редко встречающейся идеальной любовью. А ученые-социологи указали бы на степень родительского вмешательства и вызванного им психологического реактивного сопротивления.

Скорее всего, страсть Ромео и Джульетты поначалу не являлась столь всепоглощающей, чтобы ее развитию не смогли помешать барьеры, воздвигнутые враждующими семьями. А довел ее до наивысшего накала именно сам факт наличия барьеров. Но если бы Ромео и Джульетта были предоставлены самим себе, возможно, их привязанность друг к другу оказалась бы всего лишь отблеском юношеского увлечения.

Поскольку история выдуманная, такие вопросы гипотетичны, а любые ответы на них имеют спекулятивный характер. Однако и в настоящее время можно найти реальные примеры подобных историй современных Ромео и Джульетт.

Действительно ли пары, страдающие от родительского вмешательства, более преданны друг другу и любят друг друга сильнее? Согласно исследованию ста сорока пар, живущих в Колорадо, именно так и происходит. В ходе его было обнаружено, что хотя родительское вмешательство и порождало некоторые проблемы между влюбленными — партнеры более критично относились друг к другу и чаще говорили о негативных качествах, — оно также заставляло их любить друг друга сильнее и вызывало желание пожениться.

Когда во время исследования давление со стороны родителей усиливалось, то же самое происходило и с чувствами влюбленной пары, а когда давление ослабевало, ослабевали и романтические чувства.

ДОКЛАД ЧИТАТЕЛЯ 6.3

От женщины, живущей в Блэксбурге, штат Вирджиния

На прошлое Рождество я познакомилась с двадцатисемилетним мужчиной. Мне было девятнадцать. Хотя он был не в моем вкусе, я пошла с ним на свидание. Вероятно, я решилась на это, потому что встречаться с мужчиной постарше считалось статусным делом. Однако я не интересовалась им, пока мои родители не выразили озабоченность по поводу его возраста. Чем больше они расспрашивали меня о нем, тем больше я влюблялась. Наши отношения длились всего пять месяцев, что примерно на четыре месяца дольше, чем они могли бы продолжаться, если бы мои родители ничего не сказали.

Примечание автора: хотя Ромео и Джульетта давно уже не с нами, похоже, что эффект Ромео и Джульетты жив и здоров и регулярно проявляется в таких местах, как Блэксбург, штат Вирджиния.

Психологическое реактивное сопротивление у взрослых: пистолеты и мыльная пена

Таким образом, психологическое реактивное сопротивление двухлетних детей и подростков словно горная река — всегда быстрое и бурное. А у большинства из нас это спокойное озеро, которое фонтанирует, как гейзер, лишь в определенных случаях. Однако такие фонтаны могут иметь самую разную и удивительную форму, способную заинтересовать не только ученых, изучающих человеческое поведение, но и людей, создающих законы, и политиков.

Например, покупатели супермаркетов, скорее всего, подпишут петицию в поддержку федерального контроля за ценами, если им сообщат, что федеральный чиновник выступил против распространения петиции. Должностные лица, уполномоченные наказывать нарушителей правил, с большей вероятностью сдела-

ют это в день рождения нарушителя, особенно если нарушитель использует статус дня рождения, прося о снисхождении. Почему? Потому что чиновники чувствуют, что их свободу принимать решение о наказании ограничивают данным обстоятельством, — классическая реакция сопротивления.

Упомянув о политике, давайте рассмотрим странный пример городка Кеннесо, штат Джорджия. В нем был принят закон, требующий от каждого взрослого жителя *приобретать* оружие и боеприпасы. В случае неповиновения горожанам грозило наказание — двести долларов штрафа и шесть месяцев тюрьмы. Все характеристики данного закона делают его неоспоримым поводом для психологического реактивного сопротивления: он ограничивает важную многолетнюю свободу американских граждан.

Кроме того, городской Совет принял закон без широкого общественного обсуждения. Согласно теории реактивного сопротивления, в подобных обстоятельствах лишь немногие взрослые жители города с населением пятьдесят четыре тысячи человек подчинились бы такому закону. Однако, как отмечалось в газетах, в течение трех-четырех недель после его принятия продажи оружия в Кеннесо резко возросли.

Объяснить это явное противоречие можно, присмотревшись повнимательнее к людям, покупавшим оружие в Кеннесо. Опрос владельцев оружейных магазинов показал, что покупателями были вовсе не местные жители, а приезжие, многих из которых привлекла местная реклама, призывавшая купить свой первый «ствол».

Донна Грин, владелица магазина, названного в газетной статье «бакалейной лавкой, в которой торгуют оружием», обрисовала ситуацию так: «Бизнес идет отлично. Но почти все оружие покупается людьми, приезжающими из других городов. Только два или три местных жителя подчинились закону». После принятия закона оружие в Кеннесо стали покупать часто, но не те, кто был должен, а люди, чью свободу не ограничивал данный законодательный акт.

Похожая ситуация десятилетием ранее возникла в нескольких сотнях миль к югу от Кеннесо. В округе Дэйд (в который входит Майами), штат Флорида, приняли закон, запрещавший

применение — и хранение! — моющих средств, содержащих фосфаты. Исследование, проведенное для определения воздействия этого закона на социальную среду, показало, что жители Майами реагировали на его принятие одновременно двумя способами.

Во-первых, видимо следуя флоридской традиции, многие жители занялись контрабандой. Совместно с соседями и друзьями майамцы собирались в большие «мыльные караваны» и отправлялись в ближайшие округа за фосфатосодержащими моющими средствами. В связи с чем быстро развилось накопительство. Одержимые идеей скопить как можно больше, некоторые семьи хвастались, что наприобретали фосфатных моющих средств на двадцать лет вперед.

Вторая реакция на закон оказалась более утонченной и широко распространенной. Так как запретный плод всегда желанен, большинство потребителей в Майами стали относиться к фосфатосодержащим моющим средствам лучше, чем раньше. По сравнению с жителями города Тампа, на которых действие закона не распространялось, жители Майами оценивали данные средства как более мягкие, более эффективные даже в холодной воде, лучше отбеливающие, освежающие и устраняющие пятна.

Такая реакция типична для людей, утративших какую-либо свободу. И она помогает понять, как именно действует на нас психологическое реактивное сопротивление и принцип дефицита. Когда свобода обладать определенным предметом ограничивается или он становится для нас менее доступным, мы начинаем особенно сильно его желать.

Однако мы редко осознаем, что дело в психологическом реактивном сопротивлении, мы просто считаем, что данный предмет нам крайне необходим. А чтобы как-то объяснить самим себе это желание, мы начинаем приписывать ему положительные качества.

В случае антифосфатного закона округа Дейд — и в других случаях недавно ограниченной доступности — предположение о причинно-следственной связи между желанием и заслугой является ошибочным. Фосфатные моющие средства не стали очищать, отбеливать и литься лучше после того, как были запрещены. Люди сами навязали им такие свойства, потому что начали желать их сильнее.

Цензура

Склонность желать недоступное и запретное, а следовательно, считать, что оно более ценное, распространяется не только на товары, но и на информацию. В настоящее время, когда возможность получать, хранить и контролировать информацию становится одним из определящих факторов, влияющих на получение богатства и власти, необходимо понимать, как люди реагируют на попытки ограничить их доступ к информации. Хотя имеется достаточное количество сведений о том, как мы относимся к различным видам подцензурных материалов — описанию сцен насилия, порнографии, радикальной политической риторике, — мы практически не представляем, как реагируем на цензуру данных материалов.

К счастью, исследования по этой теме все-таки проводятся, и их результаты очень убедительны. Почти всегда в ответ на запрет какой-либо информации у нас усиливается желание ее получить и улучшается отношение к ней. Причем люди не только желают получить такую информацию сильнее, что вполне естественно, но и начинают больше верить ей.

Например, когда студенты Университета Северной Каролины узнали, что выступления против студенческих общежитий для лиц обоего пола запрещены, они стали сильнее сопротивляться идее совместных общежитий. Те самые выступления даже не понадобились, студенты и без них стали с большей симпатией относиться к запрещенной теме.

Данные факты наводят на тревожную мысль о том, что некоторые особо умные личности, занимающие слабую или непопулярную позицию, могут заставить нас согласиться с их точкой зрения, ограничив доступ к имеющейся у них информации. Например, самая эффективная стратегия неформальных поли-

тических групп состоит не в том, чтобы продвигать свои непопулярные взгляды, а в том, чтобы добиться их официального запрещения, а затем заявлять везде, что их взгляды запрещены.

Возможно, авторы Конституции США выступили не только как твердые приверженцы гражданских свобод, но и как искушенные социальные психологи, когда написали Первую поправку, предусматривающую удивительную для своего времени свободу слова. Отказавшись ее ограничивать, они, по всей видимости, пытались свести до минимума психологическое реактивное сопротивление и вероятность, что какие-либо новые политические взгляды за счет него получат поддержку.

Конечно, ограничивают и запрещают не только политические идеи. Часто ограничивается доступ к материалам, имеющим отношение к сексу. Время от времени полицейские проводят рейды по книжным магазинам и кинотеатрам для «взрослых», проверяя их репертуар. Члены школьных родительских комитетов и группы инициативных граждан регулярно призывают к цензуре учебного материала, освещающего вопросы, связанные с половым воспитанием школьников.

Обе стороны наверняка действуют из лучших побуждений, и вопросы при этом решаются непростые, поскольку затрагивают такие важные аспекты, как мораль, искусство, родительский контроль и свобода, предоставляемая Первой поправкой. Но с психологической точки зрения, тем, кто считает, что строгая цензура необходима, не мешало бы познакомиться с результатами исследования, проводившегося со студентами последнего курса Университета Пэрду.

Им показали текст, рекламирующий некий роман. Реклама для первой группы содержала предупреждение: «Книга предназначена только для лиц старше 21 года», а в тексте для другой группы его не было. Когда исследователи позднее попросили студентов поделиться впечатлениями от рекламируемой книги, они выявили две реакции, подобные тем, которые возникали и в отношении других запретов: студенты, узнавшие о возрастном ограничении, (1) испытывали более сильное желание прочитать книгу и (2) чаще предполагали, что она им понравится.

Выступающие за официальный запрет на использование в школьных программах сексуально направленных материалов

явно ставят перед собой цель уменьшить тягу общества, особенно молодежи, к эротизму. Но, учитывая результаты, полученные в ходе исследования в Пэрду и других подобных исследований, следует задуматься, а не является ли официальная цензура (запрет) средством, несовместимым с достижением поставленной цели. Если верить этим результатам, получается, что ограничение доступа к сексуально направленным материалам, скорее всего, будет способствовать повышению интереса к ним, а следовательно, и к восприятию себя как индивидов, которым данные материалы нравятся.

Существует еще один распространенный вид официальной цензуры, менее явный. Часто во время суда председательствующий судья запрещает присяжным принимать во внимание доказательства или свидетельские показания, которые считает недопустимыми.

В данном случае судью можно рассматривать как цензора, хотя здесь цензура принимает довольно необычную форму. Предоставлять информацию суду присяжных не запрещается — просто делать это уже слишком поздно, — запрещается ее использовать.

Насколько эффективен такой запрет? Не вызовет ли он психологическое реактивное сопротивление у присяжных, считающих, что они вправе учитывать всю доступную им информацию? И не станут ли они в большей степени ориентироваться именно на запрещенные доказательства? Исследования показывают, что часто именно так и происходит.

Осознание того, что мы ценим информацию, доступ к которой ограничен, позволяет применить принцип дефицита к сферам, не имеющим отношения к материальным предметам потребления. Он работает и в отношении сообщений, посланий, знаний. Причем информацию необязательно подвергать цензуре, чтобы мы ценили ее выше, ее просто должно быть недостаточно.

В соответствии с принципом дефицита люди посчитают информацию более убедительной, если ее нельзя получить из какого-то другого источника, то есть если она является эксклюзивной. Что и подтверждает эксперимент, проведенный моим студентом, который владеет компанией по импорту говядины. Однажды мы поговорили о нехватке и эксклюзивности инфор-

мации, и он решил провести исследование с участием своего торгового персонала.

Его служащие, как обычно, обзванивали клиентов — закупщиков говядины для супермаркетов и других розничных точек и предлагали им товар тремя разными способами. В форме стандартной презентации, в форме той же презентации, но с добавлением информации, что поставки импортной говядины сократятся в ближайшие месяцы. Третий способ полностью повторял второй, но дополнительно клиентам сообщали, что информация о сокращении поставок получена из эксклюзивного источника. Таким образом, эти клиенты знали, что ограничен не только доступ к продукту, но и доступ к информации, касающейся данного продукта. «Двойной удар» принципа дефицита.

Результат эксперимента проявился таким образом: торговые агенты компании потребовали от ее хозяина увеличить закупки, потому что запасов на складах оказалось недостаточно, чтобы удовлетворить все поступавшие к ним заказы.

По сравнению с клиентами, которые получили предложение в стандартной форме, клиенты, знавшие о будущем дефиците говядины, заказали ее в два раза больше. Однако еще больше говядины (в шесть раз) заказали те, кто услышал о надвигающемся дефиците из «эксклюзивных» источников. Очевидно, сообщение, что информация о дефиците тоже дефицитна, и сделало ее особенно убедительной [3].

Снижение психологического реактивного сопротивления

Вероятность того, что люди примут информацию, уменьшится, если они посчитают, что та предназначена для их убеждения. Люди испытают реактивное сопротивление, почувствовав, что убедительный призыв — попытка ограничить их свободу принимать самостоятельные решения. Как тогда потенциальным убеждателям, обращающимся к своей аудитории с просьбой изменить поведение, выиграть битву у реакции сопротивления?

Попытаться преодолеть ее, предоставив доказательства, что, несмотря на нежелание, перемены — правильный шаг. Например, напомнить получателю, что он обязан за прошлую услугу

(взаимность). Убедить, что вы хороший человек, который заслуживает согласия (симпатия). Сообщить, что многие другие внесли изменения (социальное доказательство), или что эксперты рекомендуют это (авторитет), или что возможность что-то сделать ограничена во времени (дефицит).

Кроме того, существует второй способ одержать верх над реактивными чувствами, который не предполагает подавления их более мощными мотивациями. Можно выиграть битву, уменьшив силу сопротивления. Хороший пример — коммуникатор, который в самом начале упоминает о недостатке предлагаемого изменения. Данный маневр не только повысит доверие к коммуникатору, но и даст получателям информацию, как положительную, так и отрицательную, и тогда они не будут думать, что их подталкивают только в одном направлении.

Существует тактика влияния, которая разработана специально, чтобы восстановить свободу выбора получателей, когда на них оказывается влияние. Данная техника называется «Но ты свободен». Она работает, подчеркивая возможность получателя сказать «нет».

Когда в наборе из сорока двух отдельных экспериментов к запросу добавляли слова «Но вы можете отклонить предложение/отказаться/сказать “нет”» или другую аналогичную фразу, такую как «Конечно, делайте как хотите», люди чаще давали согласие. Более того, это работало с самыми разными запросами: внести взнос в фонд помощи жертвам цунами, поучаствовать в неоплачиваемом опросе (лично, по телефону или по почте), оплатить проезд на автобусе незнакомцу, купить продукты у разносчика и даже сортировать и записывать домашний мусор в течение месяца. Влияние формулировки, восстанавливающей свободу, оказалось очень значительным. Такие просьбы выполнялись более чем в два раза чаще, чем стандартные запросы, не включающие дополнительную фразу [4].

Оптимальные условия

Подобно другим средствам влияния, принцип дефицита особенно эффективен лишь в определенные моменты. Поэтому давайте выясним, когда он лучше всего работает на нас, и в этом нам

поможет эксперимент, придуманный социальным психологом Стивеном Уорчелом.

Его методика очень проста: людям предлагали взять шоколадное печенье из вазы, попробовать его и оценить качество. Одним покупателям протягивали вазу с десятью печеньями, другим — всего с двумя. Как и следовало ожидать, исходя из принципа дефицита, когда печений было всего два, качество продукта оценивалось выше.

Мне кажется, компания Coca-Cola пожалела, что не знала о данных выводах, когда в 1985 году допустила историческую ошибку, которую журнал Time назвал «маркетинговым фиаско десятилетия». 23 апреля компания решила убрать свою традиционную формулу для Coca-Cola с рынка, полностью заменив ее новой. Вот тут и «запахло жареным». Как говорилось в одном новостном репортаже: «Компания Coca-Cola не предвидела, какое разочарование и возмущение вызовут ее действия. От Бангора до Бербанка, от Детройта до Далласа десятки тысяч любителей Coca-Cola поднялись как один, чтобы осудить вкус новой кока-колы, и потребовали вернуть свой любимый напиток».

Пример одновременно и возмущения, и тоски, вызванных потерей старой Coca-Cola, я взял из истории отставного инвестора из Сиэтла по имени Гей Маллинс, который стал чем-то вроде национальной знаменитости, основав общество «Любители старой колы Америки». Ее участники неустанно боролись за возвращение традиционной формулы, используя любые доступные им гражданские, судебные или законодательные средства. Так, мистер Маллинс пригрозил коллективным иском против компании, требуя обнародовать старый рецепт. Он раздавал тысячи пуговиц и футболок с лозунгами, отвергающими новую кока-колу. Он создал горячую линию, с помощью которой разгневанные граждане могли выразить свою ярость и рассказать всем о своих чувствах. Для него не имело значения, что в двух отдельных слепых тестах на вкус он предпочел новую колу старой. Ну разве не иронично: то, что мистеру Маллинсу нравилось больше, являлось для него менее ценным, чем то, в чем ему отказывали.

Компании пришлось уступить требованиям клиентов и вернуть старую колу на полки магазинов. А должностные лица Coca-Cola оказались уязвлены и несколько озадачены тем, что

на них обрушилось. Как сказал Дональд Киф, тогдашний президент компании: «Это великий американский секрет. И его нельзя раскрыть, так же как невозможно измерить любовь, гордость и патриотизм».

Вот где я бы не согласился с мистером Кифом. Во-первых, нет здесь никакой тайны, если вы понимаете психологию принципа дефицита. Особенно когда продукт так тесно связан с историей и традициями страны, как Coca-Cola. Люди будут хотеть его еще больше, если он вдруг станет недоступен. Во-вторых, это стремление можно измерить. Я думаю, компания Coca-Cola уже *измерила* его в собственном исследовании рынка, прежде чем принять печально известное решение измениться. Дело в том, что они просто этого не увидели, потому что не искали ничего подобного, как сделал бы профессионал по принципам влияния.

Компания Coca-Cola не скупится, когда дело доходит до маркетинговых исследований; она готова потратить сотни тысяч долларов — и даже больше, — чтобы тщательно изучить рынок. Это касается и решения перейти на новую кока-колу. С 1981 по 1984 год были тщательно протестированы новые и старые формулы. В тестах приняли участие почти двести тысяч человек в двадцати пяти городах.

В слепых тестах от 45 до 55% испытуемых предпочитали вкус новой колы. Однако некоторые тесты проводились с маркированными образцами: участникам заранее сообщали, какая кока-кола старая, а какая — новая. В данных условиях предпочтение новой кока-колы увеличилось еще на 6%.

Вы спросите: «Разве не странно? Как данные цифры согласуются с фактом, что люди выразили решительную поддержку старой кока-коле, когда компания наконец представила новую формулу на рынок?» Чтобы собрать всю картину воедино, применим к головоломке принцип дефицита. Во время вкусовых тестов новая кока-кола была еще недоступна для покупки. Именно поэтому, когда люди узнали, какой образец, они предпочли то, что не могли получить иначе. Но позже, когда компания заменила традиционный рецепт новым, уже старую кока-колу невозможно было достать, потому *она* и стала любимой.

Факт, что предпочтение новой кока-колы увеличилось на 6%, находился прямо перед глазами исследователей, когда те изучали

разницу между результатами слепого теста на вкус и теста с этикетками. Однако они неправильно истолковали полученные данные. Маркетологи сказали себе: «О, хорошо! Это означает, когда люди узнают, что получают что-то новое, их желание только возрастет». Но на самом деле это увеличение на 6% означало: когда люди знают, чего они не могут иметь, они начинают желать это сильнее.

Хотя полученные результаты удивительным образом подтвердили силу принципа дефицита, мы не узнали ничего нового, только еще раз убедились, что менее доступный предмет более желанен и более высоко ценится. Но в ходе исследования было сделано два дополнительных открытия. Рассмотрим их подробно, поскольку каждое заслуживает подробного обсуждения.

Новый дефицит: подорожавшее печенье и гражданский конфликт

Первое из этих примечательных открытий получено в результате небольшого изменения методики проведения эксперимента.

Печенья оценивались уже не в условиях их постоянного дефицита. Некоторым покупателям сначала предлагали вазу с десятью печеньями, а затем меняли ее на вазу с двумя. Таким образом, прежде чем откусить кусочек, покупатели видели, как уменьшается количество предлагаемого им продукта. Другие покупатели сразу сталкивались с дефицитом, поскольку им сначала предлагали вазу с двумя печеньями.

Таким образом исследователи пытались найти ответ на следующий вопрос: «Что мы ценим больше: то, что недавно стало менее доступным, или то, чего всегда было мало?» Полученный ответ был однозначен. Более позитивно к печенью отнеслись тогда, когда его изначально было много, а потом стало мало, чем тогда, когда его было мало с самого начала.

То же самое происходит и в ситуациях, выходящих за рамки исследования с печеньями. Например, социологи выяснили, что дефицит, появляющийся после изобилия, — главная причина политических беспорядков и насилия.

Наиболее известный сторонник данной точки зрения — Джеймс К. Дэвис — утверждает, что с большей вероятностью

революции возникают в тех странах, в которых после благополучного периода в экономике и социальных условиях наступает быстрое и резкое их ухудшение.

Таким образом, особенно склонны к протесту не те люди, которые привыкли к лишениям и считают их неизбежными, а те, кто познал вкус лучшей жизни.

Когда экономическое и социальное благополучие, которое они видели и к которому уже привыкли, вдруг становится менее доступным, люди желают его больше, чем когда-либо, и зачастую начинают яростно бороться за его сохранение и возвращение. Например, во время Американской революции колонисты имели самый высокий уровень жизни и самые низкие налоги в западном мире. По словам историка Томаса Флеминга, американцы восстали именно тогда, когда британцы попытались уменьшить их повсеместное процветание (путем взимания налогов).

Убедительные доказательства для своих новаторских тезисов Дэвис собрал, исследуя историю революций, мятежей и внутренних войн, включая французскую, русскую и египетскую революции, американскую Гражданскую войну и негритянские беспорядки, возникавшие в американских городах в 1960-е годы. В каждом случае после периода улучшения благосостояния народа наступало резкое ухудшение, которое и приводило к взрыву насилия.

Рассмотрим расовые конфликты середины 1960-х. Тогда многие задавались вопросом «Почему именно сейчас?». Почему американские чернокожие, которые триста лет были рабами и испытывали крайнюю нужду, решили восстать именно в прогрессивные шестидесятые? На самом деле, как отмечает Дэвис, за два десятилетия, прошедшие после начала Второй мировой войны, уровень жизни чернокожего населения — как в экономическом, так и в политическом плане — ощутимо вырос.

В 1940 году чернокожие постоянно сталкивались со строгими юридическими ограничениями в таких областях, как жилищное

строительство, транспорт и образование. Более того, при одинаковом уровне образования средняя семья чернокожих американцев зарабатывала чуть более половины того, что зарабатывала семья белых.

Через пятнадцать лет многое изменилось. Федеральное законодательство признало недопустимой политику расовой сегрегации в школах, публичных местах, в жилищной и трудовой сферах. Были достигнуты и крупные экономические успехи — доход чернокожей семьи, ранее составлявший 56% от дохода белой семьи, возрос до 80%.

Но затем, как показал анализ социальных условий, проведенный Дэвисом, быстрый прогресс замедлился из-за событий, подпортивших оптимистичную картину предшествующих лет. Во-первых, оказалось, что принять прогрессивные законы значительно легче, чем провести социальные изменения. Несмотря на обновление законодательства в 1940-х и 1950-х годах, чернокожие американцы по-прежнему сталкивались с расовой сегрегацией в большинстве штатов, в большинстве компаний и школ.

Таким образом, одержанные в Вашингтоне победы оборачивались чуть ли не поражениями в других областях страны. Например, в течение четырех лет после принятия в 1954 году Верховным судом США решения об интеграции всех средних школ произошло более пятисот тридцати актов насилия (запугивание чернокожих детей и их родителей, подкладывание бомб, поджоги), направленных против школьной интеграции, которые породили у чернокожих ощущение регресса.

Впервые с тех времен, когда линчевания были ужасающе частыми, а это происходило задолго до Второй мировой войны, чернокожие начали испытывать повышенную тревогу за безопасность своих семей. Новые акты насилия происходили не только в школах. Мирные демонстрации чернокожих, отстаивающих свои права, часто сталкивались с враждебно настроенными толпами белых американцев и с полицией.

Упал и уровень доходов. В 1962 году доход чернокожей семьи уменьшился до 74% от дохода белой семьи с тем же уровнем образования. И уже в 1963 году начались беспорядки в Бирмингеме, а дальше по нарастающей череда бурных демонстраций, закончившихся крупными столкновениями в Уоттсе, Ньюарке и Детройте.

В четком соответствии с исторической моделью развития революций чернокожие американцы активнее протестовали тогда, когда прекращался продолжительный период их благополучия, чем тогда, когда он и не начинался. Ценный урок для будущих правителей — когда речь идет о свободе, то опаснее предоставлять ее на некоторое время, чем не предоставлять вообще. Проблема для правительства, стремящегося улучшить политический и экономический статус угнетенного населения, состоит в том, что, улучшая этот статус, оно дает свободы людям, никогда их не имевшим. И когда эти вновь предоставленные свободы снова ограничиваются, наступают особенно жаркие времена.

Примером того, что данное правило работает, также являются события, произошедшие в бывшем Советском Союзе. После десятилетий политических репрессий Михаил Горбачев начал предоставлять советским гражданам новые свободы и привилегии, проводя политику гласности и перестройки. Встревоженная курсом, по которому движется страна, небольшая группа государственных и военных чиновников, а также сотрудников КГБ организовала переворот, поместив Горбачева под домашний арест. 19 августа 1991 года заговорщики провозгласили, что взяли власть в свои руки и собираются восстановить прежний порядок.

Большинство людей во всем мире посчитали, что советские люди, известные своей молчаливой покорностью, безропотно подчинятся силе. Вот как описывает реакцию на происходившие события редактор журнала Time Лэнс Морроу: «Поначалу казалось, что переворот подтверждает правило. Все ожидали, что новость о нем вызовет у людей шок, за которым последует депрессивное ощущение смирения. Как обычно и случалось в русской истории. Горбачев и гласность были отклонением, теперь же все опять вернется в норму».

Но все происходило не так, как всегда. Во-первых, Горбачев управлял страной не так, как русские цари, или Сталин, или любой из деспотичных правителей послевоенного времени. Горбачев предоставил людям право выбора и определенные свободы. И когда те оказались под угрозой, люди бросились на их защиту, как собака, у которой хотят отобрать кость.

Через несколько часов после заявления хунты на улицы вышли тысячи граждан. Они воздвигали баррикады, выступали против вооруженных армейских подразделений, окружали танки и игнорировали комендантский час.

Восстание получилось столь стремительным, столь массовым, столь единым в противостоянии любым попыткам отойти от принципов гласности, что всего через три дня потрясенные чиновники сникли, отказались от власти и стали умолять Горбачева о пощаде.

Если бы организаторы путча лучше знали законы истории — или психологии, — их не удивила бы мощная волна народного сопротивления, подавившая заговор. Они усвоили бы из этих дисциплин важный урок: от однажды данных свобод люди без борьбы не отказываются.

Те же законы действуют и в семье. Родитель, сначала предоставляющий привилегии, а затем беспорядочно навязывающий правила, провоцирует ребенка на непослушание.



Рисунок 6.5. Танки, но без танков

Возмущенные новостью о том, что тогдашний президент СССР Михаил Горбачев был смещен заговорщиками, планировавшими отменить вновь установленные свободы, жители Москвы выступили против переворота и одержали победу.

Борис Юрченко, Associated Press

Родитель, который запрещает ребенку есть сладости между приемами пищи лишь иногда, на самом деле дает ему свободу их есть. В данном случае поддерживать правило, запрещающее это делать, гораздо сложнее, потому что ребенок не просто лишается того, чего и так никогда не имел, а права, предоставленного ему ранее.

Как и в случае предоставленных политических свобод, а также в эксперименте с шоколадным печеньем, люди считают какую-то вещь более желанной тогда, когда она становится менее доступной, чем тогда, когда ее все время не хватает. Поэтому не стоит удивляться, что у родителей, дисциплинирующих детей от случая к случаю, а не постоянно, дети обычно бывают непослушными [5].

ДОКЛАД ЧИТАТЕЛЯ 6.4

От инвестиционного менеджера в Нью-Йорке

Недавно я прочитал статью в Wall Street Journal, которая иллюстрирует принцип дефицита и то, как люди хотят все, что у них отнимают. В статье описывалось, как компания Procter&Gamble провела эксперимент в северной части штата Нью-Йорк, отменив накопительные купоны для своих продуктов, но снизив цены. Это вызвало большой бунт среди потребителей (с бойкотами, протестами и шквалом жалоб), хотя данные Procter&Gamble показали, что в реальности использовались только 2% купонов. Таким образом, в среднем во время эксперимента потребители платили столько же за продукты P&G, но с меньшими неудобствами. Согласно статье, восстание произошло из-за того, что P&G не учла следующий факт: «Купоны для многих людей являются неотъемлемым правом». Удивительно, как сильно люди реагируют, когда вы пытаетесь забрать у них некоторые вещи, даже если они ими не пользуются.

Примечание автора: хотя руководители Procter&Gamble, возможно, были озадачены такой, казалось бы, иррациональной реакцией потребителей, они непреднамеренно поспособствовали взрыву эмо-

ций. Купоны на скидку тоже были частью американской культуры более ста лет, и P&G активно «приукрашивала» свою продукцию в течение десятилетий. И купоны оказались тем, что потребители имели полное право ожидать. А люди всегда яростнее всего борются за устоявшиеся права, которые у них пытаются отнять.

Соревнования за дефицитные ресурсы: глупая ярость

Но давайте вернемся к эксперименту с печеньем, чтобы лучше понять, как мы реагируем на возникновение дефицита. Из его результатов видно, что качество печенья, которого мало, оценивалось выше, чем печенья, которого достаточно, а печенья, ставшего дефицитным, — еще выше.

Вы, наверное, помните, что во время эксперимента участникам, ощутившим дефицит, сначала предлагали вазу с десятью печеньями, а затем заменяли ее вазой с двумя. Исследователи создавали дефицит разными способами. Некоторым участникам эксперимента говорили, что печеньем нужно поделиться с остальными, а другим — что количество предлагаемых печений должно быть меньше, потому что исследователь ошибся и дал не ту вазу. Результаты показали: тем, кому уменьшение количества печенья объяснили повышенным социальным спросом на него, оно понравилось значительно больше, чем тем, кому уменьше-



Рисунок 6.6. Соперничество не дремлет

Как видно из комикса, соперничество за ограниченный ресурс никогда не уходит в отпуск.

Киркман и Скотт; Creators Syndicate

ние количества печенья объяснили необходимостью исправления допущенной ошибки. То есть печенье, которого не хватало, чтобы в полной мере удовлетворить спрос, оказалось наиболее желанным из предложенных.

Такое открытие указывает на важность соперничества (конкуренции) в стремлении к любым ограниченным ресурсам. Мы не только хотим какую-то вещь сильнее, когда ее не хватает на всех, но и когда за обладание ею мы соревнуемся с другими. Рекламщики часто используют эту склонность с выгодой для себя.

Нередко в рекламных роликах показывают толпу, наседающую на двери магазина еще до начала распродаж или сметающую с полок рекламируемый товар. Здесь задействуется не только принцип социального доказательства. Нас пытаются убедить не только в том, что данный товар хорош, потому что так думают остальные, но также и в том, что мы должны соперничать с ними, чтобы его заполучить.

Чувство соперничества за дефицитные ресурсы обладает чрезвычайно сильным мотивирующим эффектом. До сих пор равнодушный к партнеру любовник с появлением соперника начинает пылать страстью.

Именно поэтому некоторые влюбленные, чувства которых остаются неразделенными, стараются применить данную стратегию, рассказывая о реальном или выдуманном поклоннике. Продавцов учат играть в ту же игру с нерешительными покупателями.

Так, риелтор, стремящийся продать дом колеблющемуся клиенту, может позвонить ему и сообщить о другом потенциальном покупателе, якобы тоже осмотревшем дом и обещавшем вернуться на следующий день, чтобы обсудить условия сделки. Такого придуманного клиента обычно описывают как приезжего человека «при деньгах»: «богач, вкладывающий средства в недвижимость» и «врач с супругой, переезжающие в ваш город» — излюбленные персонажи таких историй.

Данная тактика, в некоторых кругах известная как «выталкивание за ограду», оказывается удивительно эффективной. Мысль о проигрыше конкуренту зачастую превращает нерешительного клиента в покупателя, страстно желающего приобрести товар.

Желание обладать дефицитной вещью ощущается даже на физиологическом уровне. Покупатели на крупных распродажах в связи с ликвидацией магазина или на обычных распродажах со снижением цен обычно испытывают сильное эмоциональное напряжение. Объятые духом соперничества, они изо всех сил стараются заполучить товары, на которые при других обстоятельствах даже не взглянут. Такое поведение напоминает «маниакальную обжираловку» — дикое, необузданное поедание всего подряд, которое встречается у некоторых видов животных.

На рыболовецких судах рыбаки используют упомянутый феномен в своих целях. Они кидают некоторое количество незакрепленной наживки большим косякам рыб определенного вида, и вскоре вода начинает напоминать кипящий котел из-за мечущихся в ней плавников и рыбьих ртов, жадно сражающихся за пищу. В этот момент рыбаки, экономя время и деньги, забрасывают удочки без наживки, поскольку обезумевшие рыбы готовы жадно заглатывать что угодно, в том числе и голые металлические крючки.

Не правда ли, напоминает способы, с помощью которых «рыбаки», ловящие покупателей в универсальных магазинах, вызывают дух конкурентной борьбы у тех, кого хотят подцепить на крючок?

Чтобы привлечь рыб и заставить их подняться к поверхности, рыбаки разбрасывают по воде незакрепленную приманку, которая называется рыбной кашицей. А универсальные магазины, проводящие распродажи, для привлечения покупателей выкладывают на прилавки несколько видов хороших, широко рекламируемых товаров, продающихся по явно убыточным ценам. Если наживка в любой форме сработает, вскоре, чтобы побыстрее проглотить ее, соберется толпа.

Люди, торопясь приобрести что-либо, становятся крайне возбужденными и почти ослепленными состязательностью ситуации. Они, как и рыба, в одинаковой мере теряют представление о том, что им нужно, и начинают набрасываться на все, за что им предлагают посоперничать.

Интересно, задает ли себе бьющийся на палубе тунец с крючком во рту тот же вопрос, что и покупатель, возвращающийся домой с какой-нибудь ненужной ерундой в качестве единственного приобретения: «Что же меня дернуло?»

И столь лихорадочная схватка за ограниченные ресурсы наблюдается не только в среде таких простейших форм жизни, как тунец или шопоголики. Рассмотрим одну интересную историю, связанную с удивительным решением о покупке, которое принял Барри Диллер, бывший в то время вице-президентом телекомпании Эй-би-си, которого журнал Time однажды назвал «королем чудес» за его невероятные достижения на посту главы Paramount Pictures и Fox Broadcasting Company.

Так вот, Барри Диллер согласился заплатить более трех миллионов долларов за эксклюзивный телевизионный показ фильма «Приключение Посейдона». Такая цена заслуживает внимания, поскольку существенно превышает самую высокую из когда-либо отданных за одноразовый показ фильма. Эй-би-си полагала, что потеряет на показе фильма один миллион долларов. Как объявил вице-президент компании Билл Сторк, «они никак не смогут вернуть себе эти деньги, просто никак».



Рисунок 6.7. Заразительный дух соревнования

Недовольный сотрудник рассказывает о распродаже спортивной обуви: клиенты «обезумели, хватая все подряд и борясь друг с другом из-за обуви, даже не зная ее размер».

Но как же такой проницательный и опытный бизнесмен, как Диллер, заключил сделку, которая грозила привести к потере миллиона долларов? Ответ содержится в другом, также заслуживающем внимания аспекте данной продажи: это был первый случай, когда телевизионным сетям предложили приобрести фильм на открытом аукционе. Никогда прежде три крупнейших телекомпании не боролись за право эксклюзивного показа фильма подобным образом.

Непривычную идею продать фильм на аукционе выдвинули постановщик и продюсер фильма Ирвин Аллен и вице-президент компании 20th Century Studios Уильям Селф, которые, несомненно, пришли в восторг от полученного результата. Но как доказать, что именно аукцион, а не «убойное» качество фильма, создал столь высокую цену?

Некоторые комментарии участников аукциона впечатляют. Первым приведем заявление победителя аукциона Барри Диллера, который сквозь зубы сказал: «Руководство Эй-би-си приняло решение, касающееся политики компании на будущее, — никогда впредь мы не примем участия в подобных аукционах».

Еще более поучительны замечания соперника Диллера, Роберта Вуда, тогдашнего президента CBS Broadcasting inc, который чуть не потерял голову и едва не предложил более высокую цену, чем конкуренты — представители Эй-би-си и Эн-би-си:

«Поначалу мы действовали очень благоразумно — оценивали фильм с точки зрения того, что он может нам принести, плюс учитывали затраты на эксплуатацию. Но потом начали поступать предложения. Эй-би-си начала с двух миллионов. Я предложил два миллиона четыреста тысяч. Эй-би-си увеличила сумму еще на четыреста тысяч. А затем мы уже не могли остановиться. Я как сумасшедший продолжал повышать цену и дошел до трех миллионов двухсот тысяч долларов. Но тут я сказал себе: «Боже мой, если я отдам за фильм такие деньги, что я буду с ним делать?» Когда Эй-би-си в конечном счете обошла меня, я почувствовал облегчение. Все это очень поучительно» (MacKenzie, 1974, стр. 4).

По словам журналиста Боба Маккензи, бравшего интервью у Вуда, произнося последнюю фразу, он улыбался. А вот когда Диллер из Эй-би-си произносил свои «никогда больше», уверен, ему было не до улыбок. Они оба явно кое-чему научились на Великом аукционе «Посейдона». Но одному из них такая наука обошлась в лишний миллион долларов. А мы, к счастью, можем извлечь из этой истории весьма ценный урок совершенно бесплатно.

Обратите внимание, улыбался человек, который упустил дефицитный приз. Обычно всякий раз, когда туман рассеивается и мы обнаруживаем проигравших, которые выглядят и говорят как победители (и наоборот), интересно выяснить, что именно вызывало этот туман. В данном случае — открытая конкурентная борьба за дефицитный ресурс. Поэтому, как теперь хорошо известно руководителям телевидения, следует соблюдать крайнюю осторожность, столкнувшись с дьявольским сочетанием духа соперничества и принципа дефицита [6].

Отличие отличий

Поскольку окружающие люди ценят именно дефицитные ресурсы, мы предпочитаем, чтобы нас считали обладателями чего-то, что делало бы нас особенными. В некоторых случаях это выражено сильнее, чем в других. Один из таких случаев — романтические отношения. Тут мы хотим выделиться, чтобы привлечь внимание потенциальных партнеров — например, проявив большую креативность.

Вместе с коллегами-исследователями я разрабатывал рекламу, призывающую людей посетить Художественный музей Сан-Франциско, которая первоначально представляла собой фотографию музея с его названием. Когда же в рекламе появилась дополнительная фраза «Выделиться из толпы», число посетителей музея резко возросло. Однако данная реклама работала только в случае, когда перед ней зрителям специально включали клип из романтического фильма. Если бы клип не создавал подходящий романтический настрой, идея посетить музей (выделиться из толпы) выглядела бы не такой привлекательной.

Еще один аспект, в котором мы чувствуем сильную потребность выразить нашу уникальность, — вопрос вкуса. Обычно мы

меняем свои взгляды и мнения, чтобы соответствовать мнениям других. Но когда речь заходит о предпочтениях в одежде, прическе, запахе, еде, музыке и тому подобном, часто включается компенсирующая мотивация выделиться из толпы. Хотя даже в вопросах вкуса групповое давление может оказаться достаточно сильным, особенно со стороны членов группы.

В одном исследовании изучалось, что делают члены таких групп, чтобы уравновесить желание соответствовать и желание продемонстрировать индивидуальность. Если большинство участников нашего сообщества отдает предпочтение определенной марке товара, мы, скорее всего, сделаем то же самое. Но одновременно постараемся дифференцироваться по видимому признаку, такому как цвет товара.

Советую лидерам учитывать это стремление к уникальности, когда они желают добиться, чтобы все члены команды соответствовали основным рабочим целям. Важно предоставить им гарантии, что всех не заставят позиционировать себя абсолютно одинаково. А в качестве иллюстрации расскажу, что произошло с еще одним фактором, усиливающим индивидуальность — заслуженным символом отличия, — когда лидер из лучших побуждений решил от него отказаться.

14 июня 2001 года почти все американские солдаты сменили свои стандартные полевые головные уборы на черные береты, которые ранее носили только рейнджеры армии США, элитный контингент специально обученных боевых подразделений. Изменение ввели по приказу начальника штаба армии США генерала Эрика Шинсеки в качестве шага, направленного на повышение боевого духа армии. Его цель — объединить войска и сделать черные береты «символом превосходства армии».

Нет никаких доказательств, что приказ именно так подействовал на тысячи солдат, которые просто получили черный берет. Зато он вызвал шквал возмущения со стороны нынешних и бывших рейнджеров, которые почувствовали себя лишенными заслуженной исключительности. Как выразилась один рейнджер, лейтенант Мишель Хайер: «Это просто какая-то насмешка. Черные береты — то, ради чего рейнджеры и сотрудники специальных подразделений упорно трудились. Они хотели *выделиться*. Теперь... то, что ты носишь берет, больше ничего не значит».

Генерала, издавшего приказ, ввели в заблуждение два аспекта, которые одинаково показательны в отношении того, как действуют знаки различия. Гордость, связанная с черным беретом, проистекала из его исключительности. После того как головной убор перестал быть эксклюзивным, его ценность — даже как символа — мало повлияла на самоуважение многих тысяч людей, которые его получили. Но тех людей, которые заслужили особое значение берета, потеря эксклюзивности глубоко задела и вызвала бурю протеста.

Как генерал Шинсеки решил проблему? Он не мог просто отменить свой приказ — он слишком убежденно и слишком открыто заявил о ценности берета для общевойсковой солидарности и духа военных. Кроме того, вынужденное отступление редко становится хорошей тактикой для генералов.

Решение пришло к нему будто бы свыше. Он позволил рейнджерам выбрать другой цвет берета, чтобы обозначить принадлежность к элитной группе. Они выбрали светло-коричный и до сих пор с гордостью его носят. Как и планировал, Шинсеки одарил черными беретами подавляющее большинство своих войск, которым понравился лестный новый стиль, но и рейнджеры сохранили свою исключительность в рамках больших изменений. Блестящая идея в двойном масштабе [7].

Защита

> Достаточно легко осознать, что мы попали под давление принципа дефицита, гораздо труднее ему противодействовать.

Проблема частично заключается в том, что типичная реакция на дефицит зачастую лишает нас способности разумно рассуждать. Когда мы видим, что нечто нужное становится менее доступным, мы начинаем волноваться. Когда мы сталкиваемся с прямыми конкурентами, нас переполняют эмоции, а кровь за-

кипает. Когда нас захлестывает поток чувств, рациональное начало отступает на второй план. А когда мы возбуждены, нам трудно трезво размышлять и анализировать ситуацию. После кампании по приобретению «Посейдона» президент CBS Broadcasting inc Роберт Вуд сказал: «Вас захлестывают чувства, вы за ними не успеваете. А логика вылетает в окно».

Понимать причины и механизм влияния принципа дефицита недостаточно, чтобы защититься от него. Потому что понимание — познавательный процесс, а познавательные процессы подавляются эмоциональной реакцией на дефицит.

Этим и объясняется суперэффективность принципа дефицита. Если применять его правильно, первая линия обороны — тщательный анализ ситуации — становится практически бесполезной. Но как же тогда ему противостоять?

Попробуем, как в стиле джиу-джитсу, использовать возбуждение как основной сигнал, обратим оружие врага против его самого. Вместо того чтобы полагаться на взвешенный, когнитивный анализ ситуации, просто прислушаемся к внутреннему голосу, чтобы не пропустить предупреждение. Научившись распознавать растущее возбуждение в обстоятельствах, склоняющих нас к согласию, мы сможем вовремя забить тревогу, распознать действие принципа дефицита и принять меры предосторожности.

Теперь предположим: мы научились этому трюку и понимаем, что нам следует успокоиться и действовать осторожно. Что дальше? Есть ли что-то еще, способное подсказать правильное решение перед лицом наступающего принципа дефицита? В конце концов, простое понимание, что мы должны быть осторожными в своих действиях, не укажет нам их направление. Они лишь предпосылка для принятия правильного решения.

К счастью, существует доступная информация, которая сможет нам помочь.

Обратимся еще раз к эксперименту с шоколадным печеньем. В его ходе исследователи раскопали нечто странное, имеющее отношение к принципу дефицита. Хотя печенье, которого было мало, оценивалось как более желанное, его не посчитали более вкусным по сравнению с печеньем, которого было много. Несмотря на возросшее желание, вызванное дефицитом (участники эксперимента говорили, что им хотелось бы иметь в будущем

больше дефицитного печенья и они готовы заплатить за него более высокую цену), оно не сделало дефицитное печенье хоть чуточку вкуснее. То есть удовлетворение наступало не от *пробы* дефицитного товара, а от факта *обладания* им.

Важно не смешивать эти два понятия.

Всякий раз, когда мы оказываемся под давлением принципа дефицита, мы должны спросить себя, что именно хотим получить в итоге.

Если из обладания редкой вещью мы собираемся извлечь социальную, экономическую или психологическую пользу, тогда нет проблем. Напряжение, возникающее из-за ее дефицитности, подскажет нам цену, которую мы готовы заплатить. Чем менее она доступна, тем ценнее она будет.

Однако очень часто вещь нужна нам не только ради обладания ею. Мы хотим приобрести ее ради присущих ей привлекательных свойств: нам хочется попробовать ее на вкус, или подержать в руках, или послушать, управлять ею или пользоваться любым другим образом. В таких случаях важно помнить, что вещи не становятся более вкусными, не начинают лучше звучать, выглядеть, ездить или работать только потому, что их трудно заполучить.

Хотя эта мысль очень проста, она часто ускользает от нас, когда мы испытываем возрастающее желание обладать уникальной вещью. А вот и подходящий пример.

Мой брат Ричард во время учебы неплохо зарабатывал тем, что добивался уступок от людей, упускавших из виду эту простую мысль. Тактика Ричарда являлась столь эффективной, что для получения необходимой суммы ему достаточно было поработать всего несколько часов в неделю, а оставшееся время он мог спокойно посвящать учебе.

Ричард продавал машины, но не в автосалоне и не на автомобильной стоянке. В выходные он обычно покупал пару подержанных автомобилей через рубрику частных объявлений в газете, а в следующие выходные, не потратив ничего, кроме мыла

и воды, продавал их с определенной наценкой тоже через газету. И чтобы все получилось, ему требовались только три вещи.

Во-первых, достаточно хорошо разбираться в машинах, чтобы покупать те, которые предлагались по самой низкой цене, указанной в «Справочнике автомобилиста», и которые можно было бы законно перепродать по более высокой стоимости.

Во-вторых, знать, как следует писать рекламные объявления, чтобы они вызвали интерес у покупателей.

В-третьих, встретившись с покупателями, применить принцип дефицита, чтобы вызвать у них неоправданно сильное желание заполучить предлагаемую машину.

Ричард все это знал и умел. Однако нас интересует лишь его третье умение.

Поскольку он знал, как написать хорошее рекламное объявление, каждое воскресное утро ему обычно звонило множество потенциальных покупателей. Всем, кто выражал желание увидеть машину, Ричард назначал время встречи — *одно и то же время*. Так, если ему нужно было встретиться с шестью покупателями, он назначал им всем встречу, скажем, на два часа дня. Настолько небольшая уловка создавала почву для будущей податливости покупателей, порождая соревновательную атмосферу вокруг покупки «ограниченного ресурса» — автомобиля.

Обычно прибывший первым потенциальный покупатель начинал внимательно осматривать машину и указывать на замеченные повреждения или изъяны, а также торговаться, прося уступить в цене. Однако ситуация резко менялась с приездом второго покупателя. Доступность машины для любого из потенциальных покупателей внезапно становилась ограниченной из-за присутствия конкурента.

Часто тот, кто прибыл раньше, неумышленно разжигал дух соперничества, заявляя, что у него больше прав на покупку: «Минуточку. Я приехал первым». Если он не упоминал о правах, за него это делал Ричард. Обращаясь ко второму покупателю, мой брат обычно говорил: «Простите, но этот джентльмен приехал раньше вас. Поэтому я вынужден попросить вас подождать на другой стороне дороги несколько минут, пока он будет осматривать машину. Затем, если он решит, что машина ему не подходит или ему нужно время, чтобы подумать, я покажу автомобиль вам».

Ричард утверждал, что по лицу первого покупателя сразу становилось заметно, как растет его возбуждение. Неспешное взвешивание всех «за» и «против» сменялось твердым убеждением «Теперь или никогда!». Если он не купит машину по запрашиваемой Ричардом цене, в следующие несколько минут он может потерять ее навсегда и ее получит притаившийся вон там соперник.

Второй покупатель волновался ничуть не меньше, подстрекаемый возникшей конкуренцией и ограниченной доступностью машины. Он расхаживал взад и вперед, явно желая приобрести вдруг ставший более желанным кусок металла. Если первый покупатель по какой-либо причине не имел возможности купить машину или просто недостаточно быстро принимал решение, второй был готов воспользоваться моментом.

Если всех уже создавшихся условий оказывалось недостаточно, чтобы убедить первого покупателя немедленно купить машину, ловушка захлопывалась, как только на сцене появлялся третий потенциальный покупатель. По словам Ричарда, возникновение толпы конкурентов обычно становилось чрезмерным для первого покупателя. Он либо безотлагательно соглашался на цену Ричарда, либо внезапно уходил. В последнем случае второй покупатель тут же хватался за шанс купить машину, ощущая одновременно и облегчение, и конкуренцию с притаившимся невдалеке новым соперником. И никто из покупателей не понимал главного: растущее желание, подталкивающее их к покупке машины, не имело ничего общего с достоинствами машины.

Такую неспособность понять очевидное можно объяснить двумя причинами. Во-первых, ситуация, созданная Ричардом, вызывала у покупателей эмоциональную реакцию, мешавшую мыслить логично. Во-вторых, как следствие, они по-прежнему думали, что главная причина, по которой им нужна машина, заключалась в том, что они хотят пользоваться ею, а не просто иметь. И искусственно создаваемое Ричардом напряжение в конкурентной борьбе за дефицитный товар вызывало у покупателей желание заполучить машину только ради обладания ею, и не влияло на реальные качества машины, за которые они и хотели ее приобрести.

ДОКЛАД ЧИТАТЕЛЯ 6.5

От женщины, живущей в Польше

Несколько недель назад я стала жертвой тех техник, о которых вы написали. Я была совершенно шокирована, потому что не считаю себя человеком, которого легко убедить. Более того, на тот момент я только что прочитала вашу книгу, поэтому была очень чувствительна к данным стратегиям.

В супермаркете проходила небольшая дегустация. Милая девушка предложила мне стакан напитка. Я попробовала его, и он оказался неплохим. Потом она спросила, нравится ли мне напиток. Я ответила утвердительно, и тогда она предложила мне купить четыре банки (принцип последовательности — мне понравилось, поэтому я должна его купить, а также правило взаимности — ведь девушка дала мне что-то бесплатно). Но я не была настолько наивной и отказалась от покупки. Но продавщица не сдалась. Она сказала: «Может быть, возьмете всего одну банку?» (Тактика отказа, а затем отступления.) Но я продолжала держать оборону.

Затем девушка рассказала, что напиток импортирован из Бразилии, поэтому она не знала, будет ли он и потом продаваться в супермаркете. Правило дефицита сработало, и я купила одну банку. Когда спустя время я открыла и выпила лимонад дома, вкус попрежнему был приятным, но уже не настолько интересным. К счастью, большинство продавцов не так терпеливы и настойчивы.

Примечание автора: разве не интересно, что хотя читательница знала о принципе дефицита, он все равно заставил ее купить то, чего она в действительности не хотела. Чтобы оптимально вооружиться против подобных нападок, ей требовалось напомнить себе, что из-за его дефицитности напиток не станет вкуснее. Как видите, такого и не произошло.

Когда мы оказываемся под давлением принципа дефицита в ситуации, в которой нас можно заставить пойти на уступки, наша реакция должна включать в себя две последовательные ста-

дии. Как только мы ощутим волну эмоционального возбуждения, возникающую под влиянием дефицита, нам следует расценить ее как сигнал остановиться. Паническая, лихорадочная реакция — не союзник при принятии мудрых решений. Нам нужно успокоиться и вернуть себе трезвый взгляд на ситуацию. Как только мы это сделаем, можно переходить ко второй стадии — спросить себя, зачем нам нужен этот предмет. Если для нас прежде всего важен факт обладания им, следует оценить его доступность, чтобы затем определить, сколько денег можно потратить.

Однако если вещь нужна нам исключительно сама по себе (то есть мы хотим ею пользоваться), мы должны помнить, что она будет функционировать одинаково хорошо независимо от того, дефицитна она или имеется в неограниченном количестве. Печенье не становится вкуснее только потому, что его мало [8].

КОРОТКО О ГЛАВНОМ

- В соответствии с принципом дефицита люди придают большую ценность возможностям, которые менее доступны. Он лежит в основе тактики «ограниченного числа» и «крайнего срока», когда нас пытаются убедить, что если мы не станем действовать сейчас, то потеряем что-то ценное. Угроза что-то потерять мотивирует сильнее, чем возможность приобрести не менее ценное.

- Принцип дефицита работает по двум причинам. Во-первых, поскольку вещи, которые трудно получить, обычно более ценные, а значит, и более качественные, люди не захотят их упустить. Во-вторых, когда снижается доступность вещи, уменьшается и наша свобода. А согласно теории психологического сопротивления, нас возмущает ограничение свободы, поэтому мы желаем получить вещь сильнее, чем раньше.

- В качестве мотиватора психологическая реактивность присутствует на протяжении большей части человеческой жизни. Однако сильнее всего она проявляется у двухлеток и в подростковом возрасте.

- Принцип дефицита также применим и по отношению к информации. Ограничение доступа к информации вызывает у людей желание ее получить и заставляет относиться к ней более благосклонно. Эксклюзивность информации также делает ее более эффективной.

- Принцип дефицита лучше всего работает при двух оптимальных условиях. Во-первых, дефицитные товары повышаются в цене, когда после их доступности они вновь становятся дефицитными. Во-вторых, нас больше привлекают ограниченные ресурсы, когда мы конкурируем за них с другими.

- Трудно когнитивно противостоять давлению дефицита, потому что оно вызывает сильные эмоции, которые затрудняют мышление. Поэтому, чтобы защититься от него, мы должны научиться их контролировать.

ГЛАВА 7

ОБЯЗАТЕЛЬСТВО И ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ:

СУЕВЕРИЯ СОЗНАНИЯ

Сегодня я тот, кем сделал себя вчера или еще когда-то.

Джеймс Джойс

Каждый год Amazon занимает одно из первых мест среди самых богатых и успешных компаний мира. Тем не менее каждый год компания предлагает каждому из своих сотрудников, которые помогли достичь ей этих высот, 5000 долларов, если они уволятся. Данная практика многих озадачила, поскольку затраты на текучесть кадров значительны. Прямые расходы, связанные с текучестью кадров подобного класса — на набор, найм и обучение, — могут составлять до 50% годового компенсационного пакета сотрудника. Кроме того, расходы еще больше возрастают, если учесть косвенные траты в виде потери институциональной памяти, сбоев в производительности и снижения морального духа оставшихся членов команды.

Как Amazon оправдывает программу «Заплати, чтобы ушли» с точки зрения бизнеса? Пресс-секретарь Мелани Этчес ясно высказалась по данному поводу: «Мы хотим, чтобы в Amazon работали только те люди, которые хотят быть именно здесь. В долгосрочной перспективе пребывание там, где вам не нравится, вредно для здоровья сотрудников и компании». Таким образом, Amazon считает, что, предоставляя недовольным или обескураженным сотрудникам привлекательный путь для отсту-

пления, компания экономит деньги с точки зрения более высоких затрат на здоровье и более низкой производительности таких работников. Я не сомневаюсь в логике, но не уверен, что это единственное обоснование программы Amazon. Есть еще одна существенная причина. И я знаю о ее силе благодаря результатам исследований в области поведенческой науки, кроме того, я видел и до сих пор вижу, как она мощно работает в реальной жизни.

У моей соседки Сары есть приятель по имени Тим. Они встретились в больнице, где Тим работал техником рентгеновских установок, а Сара диетологом, некоторое время встречались, даже когда Тим потерял работу, и в конце концов стали жить вместе. Но Сара хотела, чтобы Тим женился на ней и прекратил пить, а он сопротивлялся.

После особенно серьезного конфликта Сара разорвала отношения, и Тим уехал. В то же самое время в город вернулся бывший парень Сары, который отсутствовал несколько лет, и позвонил ей. Они начали встречаться, их отношения довольно быстро стали серьезными. Уже назначили дату свадьбы и даже разослали приглашения, и тут Саре позвонил Тим. Он раскаивался и хотел вернуться. Когда Сара рассказала ему про предстоящее замужество, он стал умолять ее передумать и предлагал опять быть вместе, как прежде.

Но Сара отказалась, заявив, что не желает жить как раньше. Тим даже сделал Саре предложение, но она ответила, что предпочитает другого. Наконец Тим пообещал бросить пить, если только она смилостивится. Чувствуя, что Тим в полном отчаянии, Сара решила расторгнуть помолвку, отменила свадьбу и позволила Тиму вернуться.

Через месяц Тим сообщил Саре, что он не собирается бросать пить. Еще через месяц он решил, что им следует «хорошенько подумать», прежде чем пожениться. Спустя два года Тим и Сара продолжают жить вместе. Тим по-прежнему пьет, они до сих пор не женаты, однако Сара предана Тиму больше, чем раньше.

Когда Сара предпочла Тима другому, она почувствовала себя счастливой, хотя обещанные условия, под влиянием которых она сделала выбор, так и не были выполнены. Но трудный личный выбор укрепил привязанность Сары к приятелю.

Думаю, по той же причине Amazon хочет, чтобы сотрудники сделали выбор в пользу компании. Решение остаться или уйти с учетом денежного стимула к увольнению не только выявляет незаинтересованных работников, но также укрепляет и даже повышает преданность тех, кто, подобно Саре, предпочитает продолжать.

Как убедиться в подобном? Достаточно просто обратить внимание не на то, что говорит по этому поводу представитель компании по связям с общественностью г-жа Этчес, а скорее на то, что говорит ее основатель Джефф Безос, чья деловая хватка сделала его самым богатым человеком в мире. В письме акционерам г-н Безос написал, что цель программы — побудить сотрудников «выделить немного времени и подумать о том, чего они действительно хотят». Причем заголовок ежегодной памятки с предложением гласит: «Пожалуйста, не принимайте это предложение». Таким образом, г-н Безос хочет, чтобы сотрудники думали об уходе, но не решались на него, что именно и происходит, поскольку очень немногие принимают предложение. Поэтому я считаю, что программа в первую очередь направлена на стимулирование, и не без оснований: приверженность сотрудников тесно связана с их производительностью.

Глубокое понимание мистером Безосом человеческой психологии подтверждается множеством исследований: люди верят в большую обоснованность однажды сделанного сложного выбора. Самое мое любимое среди них — исследование, проведенное парой канадских психологов среди посетителей ипподрома. Оно выявило нечто удивительное.

Посетители ипподрома гораздо сильнее верят в победу выбранной ими лошади, когда ставки уже сделаны. Хотя, казалось бы, ничего не меняется: это та же самая лошадь, в том же самом заезде, на том же ипподроме.

Аналогичным образом, на политической арене избиратели становятся более уверенными в своем выборе сразу после голосования. А приняв активное публичное решение об экономии энергии или воды, люди начинают более ответственно относиться к идее сохранения, находят больше причин, чтобы ее поддерживать, и усерднее работают над ее воплощением.

Основная причина такой направленности выбора связана с другим фундаментальным принципом социального влияния.

Как и остальные принципы, он живет глубоко внутри нас и действует автоматически. Это наше желание быть (и казаться) последовательными в том, что мы уже сказали или сделали. *Делая выбор или занимая определенную позицию, мы сразу сталкиваемся с личным и межличностным давлением, заставляющим нас думать и вести себя в соответствии с данным обязательством.* Более того, это давление заставляет нас реагировать таким образом, чтобы постоянно подкреплять принятое решение [1].

Движение с потоком

Психологи давно поняли, какую важную роль в управлении людьми играет принцип последовательности. Известные теоретики считают стремление к последовательности главным мотиватором человеческого поведения. Но неужели оно действительно настолько сильно, что способно вынудить нас делать даже то, что обычно для нас нежелательно?

Несомненно! Жажда быть (и выглядеть) последовательным представляет собой чрезвычайно мощное средство социального влияния, часто заставляющее нас действовать явно вопреки собственным интересам.

В одном из экспериментов исследователи инсценировали кражи на нью-йоркском городском пляже, чтобы посмотреть, рискнут ли посторонние наблюдатели навлечь на себя неприятности ради того, чтобы предотвратить преступление.

Помощник экспериментатора устраивался на своем пляжном коврике недалеко от какого-нибудь отдыхающего. Полежав пару минут и послушав портативный радиоприемник, он вставал и отправлялся гулять по пляжу. Чуть позже другой помощник, изображаюший вора, подходил к радиоприемнику, хватал его и пытался удрать.

В обычных условиях испытуемые очень неохотно вмешивались — только четыре человека из двадцати сделали это. Но когда в инсценировку внесли незначительные изменения, результаты радикально изменились. Теперь, прежде чем отправиться на прогулку, помощник экспериментатора просил соседа присмотреть за вещами, на что все испытуемые соглашались. Теперь, стремясь

быть последовательными, в девятнадцати из двадцати случаев люди кидались за вором, останавливали его, требуя объяснения, и зачастую даже применяли силу или выхватывали у него радиоприемник.

Чтобы понять, почему стремление к последовательности — такой мощный мотиватор, необходимо осознать, что в большинстве случаев последовательность ценится очень высоко. А непоследовательность, как правило, считается нежелательной чертой. Человека, чьи убеждения, слова и дела расходятся друг с другом, обычно считают ненадежным, двуличным или даже психически больным. С другой стороны, высокая степень последовательности обычно ассоциируется с высоким интеллектом, логикой, рациональностью, стабильностью и честностью.

Как сказал великий английский ученый Майкл Фарадей, порой последовательность одобряется даже больше, чем правота. Когда после лекции его спросили, почему он считает, что ненавидимый им ученый-соперник всегда не прав, Фарадей сердито посмотрел на спрашивающего и ответил: «Он недостаточно последователен».

Итак, последовательность высоко ценится в обществе — и это хорошо. Она правильно ориентирует нас в мире. Нам легче идти по жизни, если наш подход ко многим вещам последователен.

Быстрое решение

Но раз настолько полезно быть последовательными, мы постоянно неосознанно к этому стремимся, даже в ситуациях, когда данный подход неблагоразумен. Если последовательность проявляется бездумно, она может оказаться гибельной. Но тем не менее даже слепая последовательность имеет свои привлекательные стороны.

Как и большинство других форм автоматического реагирования, она предлагает кратчайший прямой путь через сложности современной жизни. Стоит нам принять определенное решение, последовательность предоставляет нам чрезвычайно привлекательную роскошь: нам уже не обязательно долго думать над вопросом. Нам не нужно внимательно анализировать ежедневный поток информации, чтобы выявить относящиеся к делу факты,

не нужно тратить умственную энергию, чтобы взвешивать все «за» и «против», и больше не нужно принимать конкретных решений. При столкновении с какой-либо проблемой нам достаточно включить магнитофонную ленту с записью подходящей последовательности. *Щелк* — и мы знаем, во что именно следует верить, что нужно говорить и что делать в соответствии с принятым ранее решением.

Притягательную силу такого автоматизма не стоит преуменьшать. Он позволяет нам без особых усилий применять простой и эффективный метод справляться с трудностями повседневной жизни, предъявляющей серьезные требования к нашим умственным способностям.

Легко понять, почему автоматическое стремление к последовательности — это реакция, которую трудно сдерживать. Она позволяет нам избежать постоянных размышлений.

Как заметил сэр Джошуа Рейнольдс, «нет такой уловки, к которой не прибег бы человек, чтобы уклониться от мыслительной работы». Включив свои магнитофонные записи последовательности, мы можем спокойно заниматься своими делами, найдя удачный предлог не предаваться чрезмерным размышлениям.

Крепость глупости

Есть и второй, более притягательный момент неосознанного стремления к последовательности: иногда увиливать от раздумий нас заставляет не желание избежать умственных усилий, а их неприятные последствия. Подчас умственными лодырями нас делает набор известных нежелательных ответов, которые приходят в результате размышлений и которых мы стараемся избегать. Автоматическое стремление к последовательности, будучи запрограммированной неосознанной реакцией, способно избавить нас от тревожных мыслей. Укрывшись за ее надеж-

ными стенами, мы становимся невосприимчивыми к доводам рассудка.

Однажды вечером, на лекции, посвященной трансцендентальной медитации (ТМ), я стал свидетелем того, как люди скрываются за стенами последовательности, чтобы защититься от неприятных последствий мыслительной деятельности. Лекцию читали два энергичных молодых человека с целью привлечь новичков на курсы по ТМ. Они утверждали, что данная разновидность медитации позволяет достичь всевозможных вещей, от простого обретения душевного спокойствия до способностей летать и проходить сквозь стены.

Я решил пойти на лекцию, чтобы понаблюдать за тактикой вербовки, и взял с собой заинтересованного друга, университетского профессора, специализирующегося в области статистики и символической логики.

Пока лекторы рассказывали об основополагающих принципах ТМ, мой друг-логик становился все более беспокойным. Он постоянно ерзал на стуле и наконец не выдержал. Когда по окончании лекции было предложено задавать вопросы, мой друг поднял руку и мягко, но уверенно опроверг только что услышанное.

Менее чем за две минуты он точно указал на все противоречия, неточности и бездоказательность сложных аргументов, приведенных выступавшими. Лекторы явно растерялись, наперебой начали что-то доказывать, но в конце концов заявили, что мысли моего друга интересные и «требуют более подробного рассмотрения».

Однако меня гораздо больше заинтересовало, как инцидент повлиял на аудиторию. В конце лекции вербовщиков буквально осадила толпа слушателей, желающих заплатить семьдесят пять долларов за курс обучения ТМ. Принимая платежи, вербовщики удивленно пожимали плечами, было хорошо заметно, что они испытывают сильное замешательство.

После, казалось бы, однозначного провала презентации лекция каким-то невероятным образом завершилась настоящим триумфом, который выразился в крайне позитивном отклике аудитории. Озадаченный, я попытался объяснить реакцию аудитории ее неспособностью понять логику аргументов, приведенных коллегой. Однако, как оказалось, дело обстояло как раз наоборот.

После лекции к нам подошли трое слушателей, каждый из которых заплатил деньги за курсы. Они захотели узнать, почему мы сюда пришли. Мы объяснили и в свою очередь спросили их о том же.

Один из них оказался честолюбивым актером, отчаянно мечтавшим добиться славы. Он пришел на лекцию, чтобы узнать, даст ли ему ТМ возможность достичь необходимого уровня самоконтроля. Другая слушательница сказала, что сильно страдает от бессонницы и надеется, что ТМ поможет ей расслабиться и легко засыпать.

Третий был неофициальным оратором. Он тоже имел проблемы со сном. Он не справлялся с учебой в колледже, потому что ему не хватало времени, поэтому хотел выяснить, не поможет ли ему ТМ спать меньше по ночам. Тогда высвободившееся от сна время он смог бы использовать для учебы.

Думая, что все трое записались на курсы, потому что не поняли аргументов, приведенных моим другом, я начал подробно расспрашивать их. К моему удивлению, оказалось, что эти люди достаточно хорошо разобрались в сути высказанных замечаний, даже очень хорошо. Именно неопровержимость доводов моего друга заставила их немедленно записаться на курсы. Неофициальный оратор объяснил это так: «Честно говоря, я не собирался платить деньги сегодня, потому что совсем на мели, хотел подождать до следующего собрания. Но когда ваш приятель заговорил, я решил, что лучше отдать деньги сейчас, иначе, придя домой, я начну думать и вообще никогда не запишусь».

И тогда мне все стало ясно. У этих людей имелись реальные проблемы, они отчаянно хотели решить их и нашли потенциальное решение в ТМ. Поэтому они очень хотели поверить, что ТМ — именно то, что им нужно. Но явившийся без приглашения голос разума в лице моего коллеги показал им, что идея, на которую они так надеялись, ложная.

Паника! Нужно что-то делать, прежде чем логика возьмет верх и снова оставит их без надежды.

Люди очень быстро возводят крепость, защищающую их от доводов рассудка. И не важно, что она ничуть не крепче замка из песка. «Скорее в домик, чтобы укрыться от мыслей! Вот, возьмите деньги. Ура, успел вовремя. Больше не надо думать о проблемах».

Решение принято, и с этого момента магнитофонная запись последовательности может проигрываться всегда, когда это требуется. «ТМ? Конечно, я думаю, она мне поможет. Я обязательно буду ею заниматься. Разумеется, я верю в ТМ. Я уже вложил деньги, не так ли? Как удобно быть бездумно последовательным. Я немного отдохну. Это гораздо приятнее, чем снова беспокоиться и напрягаться».

Прятки и догонялки

Неосознанное стремление к последовательности — своего рода щит, выставляемый нами против лишних размышлений. Поэтому неудивительно, что им пользуются те, кто желает, чтобы мы положительно и не особенно задумываясь реагировали на их просьбы. Для такого рода манипуляторов наше автоматическое стремление к последовательности — золотая жила. Они в состоянии заставить нас проигрывать свои магнитофонные записи последовательности, когда им выгодно, а мы при этом даже не осознаем, что нас поймали. Идеально отточив стиль джиу-джитсу, такие люди выстраивают свое общение с нами так, чтобы наше *собственное* желание быть последовательными приносило им прямую выгоду.

Некоторые крупные фирмы, производящие игрушки, используют именно подобный подход, чтобы противостоять сезонному спаду потребления. Как известно, пик продаж игрушек приходится на рождественские праздники. Тогда производители получают сверхдоходы. Но в следующие два месяца спрос на игрушки катастрофически падает. Люди уже истратили сумму, выделенную на подарки детям, стойко сопротивляются мольбам малышей и новых игрушек не покупают. Даже те дети, чьи дни рождения приходятся на послепраздничные дни, получают меньше игрушек из-за недавнего Рождества.

Таким образом, производители сталкиваются с дилеммой: как добиться высокого уровня продаж в Рождество и обеспечить достаточный спрос на игрушки в течение последующих месяцев? Трудность, разумеется, заключается не в том, чтобы заставить детей требовать игрушки после Рождества. Серия ярких рекламных роликов, размещенных в паузах между утренними показами

мультяшек, вызывает поток детских просьб, хныканья и капризов независимо от того, в какое время года появляется реклама. А в том, чтобы убедить уже достаточно потратившихся родителей купить еще несколько подарков.

Что могут сделать фирмы, производящие игрушки, чтобы добиться невероятного? Некоторые увеличивают масштабы рекламной кампании, другие снижают цены в период спада, но стандартные меры, направленные на увеличение объемов продаж, не приносят успеха. Обе тактики не только затратны, но и неэффективны. Родители просто не настроены покупать игрушки после Рождества, и влияния рекламы или снижения цен недостаточно, чтобы побороть их упорное сопротивление.

Некоторые производители игрушек, как им кажется, нашли оригинальное решение проблемы, не требующее чрезмерных затрат на рекламу. Оно основано на могучей тяге потребителей к последовательности. Эту новую стратегию я впервые разгадал после того, как однажды попался на ее крючок, а через некоторое время, как истинный простофиля, клюнул на нее снова.

Однажды в январе я зашел в самый большой в городе магазин игрушек. Месяцем ранее я накупил там слишком много подарков для сына и поклялся не заходить в подобные места очень долго. И вот я снова оказался в этом дьявольском месте и снова собирался купить дорогую игрушку — набор электрических гоночных машин.

Перед витриной я случайно встретил бывшего соседа, который покупал сыну такую же игрушку. Странно, но мы почти никогда не встречались в другое время. Последний раз мы виделись год назад в том же самом магазине, когда после Рождества оба покупали сыновьям дорогие подарки. В тот раз это были роботы, которые ходили, разговаривали и опустошали кошельки.

Мы посмеялись над таким странным совпадением, и в этот же день я рассказал о случившемся другу, который когда-то работал в фирме, производящей игрушки.

— Никакого совпадения, — сказал он со знанием дела.

— Что ты имеешь в виду? — спросил я.

— Давай я задам тебе пару вопросов о наборе гоночных машин, который ты купил, — ответил он. — Во-первых, обещал ли ты сыну купить такой набор на Рождество?

— Ну да, обещал. Кристофер увидел рекламу этих машинок и сказал, что как раз о таких и мечтает. Мне самому игрушка показалась интересной, поэтому я согласился купить ее к Рождеству.

— Удар первый, — объявил мой друг. — Теперь второй вопрос. Когда ты отправился покупать игрушку, то обнаружил, что они все распроданы?

— Да, верно! Продавцы говорили, что заказали еще, но не знают, когда получат. Поэтому я купил Кристоферу другие игрушки вместо этой. Но откуда ты знаешь?

— Удар второй, — сказал он. — Но сначала позволь задать еще один вопрос. Не случилось ли год назад то же самое с игрушечным роботом?

— Подожди минутку. Ты прав. Именно так и произошло. Невероятно! Откуда ты знаешь?

— Никакой мистики. Просто я в курсе, как некоторые крупные компании, производящие игрушки, добиваются повышения уровня продаж в январе и феврале. Они начинают перед Рождеством активно рекламировать определенные товары. Дети, естественно, хотят получить то, что видят, а родители дают обещания подарить им такие игрушки на Рождество. Вот здесь-то и вступает в действие оригинальный план компаний: они поставляют в магазины недостаточное количество прорекламированных игрушек. Большинство родителей обнаруживают, что нужные игрушки распроданы, и вынужденно заменяют их другими, равноценными, которыми производители намеренно заваливают магазины. После Рождества компании снова начинают рекламировать «особенные» игрушки. И теперь дети желают обещанного еще сильнее. Они начинают бегать за родителями, хныча «Вы обещали, вы обещали», и взрослым приходится скрепя сердце идти в магазин, чтобы не нарушать данное слово.

— И там, — продолжил я, начиная закипать, — они встречают других родителей, которых в последний раз видели год назад и которые тоже попались на эту уловку.

— Верно. Э-э, куда ты собрался?

Я был так зол, поэтому почти закричал:

— Я хочу вернуть этот набор обратно в магазин!

— Погоди. Сначала минутку подумай. Почему ты купил его сегодня утром?

— Потому что я не хотел разочаровывать Кристофера и потому что хотел научить его выполнять обещания.

— Ну и что изменилось? Смотри, если ты сейчас избавишься от этой игрушки, твой сын не поймет тебя. Он решит, что его отец просто нарушил обещание. Ты этого хочешь?

— Нет, — вздохнул я, — конечно, нет. То есть производители игрушек удвоили прибыль за мой счет за последние два года, а я даже не догадывался об этом. Но и обо всем узнав, я все равно оказался в ловушке — пойман собственными словами. И сейчас ты скажешь мне: «Удар третий».

Он кивнул:

— Нокаут.

С тех пор я постоянно наблюдаю множество подобных случаев: с мягкими игрушками Beanie Babies, с куклами Tickle Me Elmo, пушистыми Furbies, приставками, домашними консолями Wii, игрушками Zhu Zhu Pets, куклами Эльзы из мультфильма «Холодное сердце», PlayStation 5s и тому подобным. Но исторически сложилось так, что лучше всего для примера подходит модель кукол Cabbage Patch Kids. Они стоили двадцать пять долла-



Рисунок 7.1. Нет боли, нет (неправедно нажитого) выигрыша

Джейсон, геймер из данного комикса, правильно понял тактику успеха праздничных подарков, но неправильно понял его причину. Мой собственный опыт подсказывает мне, что родители постараются компенсировать и облегчить другими подарками не столько его боль, сколько свою собственную из-за того, что им пришлось нарушить данное ребенку обещание.

FOXTROT © 2005 Законопроект изменен. Перепечатано с разрешения СИНДИКАТА UNIVERSAL PRESS. Все права защищены.

ров и активно рекламировались в рождественские сезоны 1980-х годов, но их вечно не хватало в магазинах.

В некоторых случаях дело доходило даже до обвинений в ложной рекламе. Продавца хотели привлечь к ответственности за то, что он продолжал рекламировать кукол, которых не было в наличии. Толпы взрослых сражались в магазинах игрушек или платили до семисот долларов за штуку на аукционе. Еще бы! Они ведь обещали куклу своим детям. Ежегодные продажи доходили до ста пятидесяти миллионов долларов, что далеко выходит за рамки продаж в рождественские месяцы.

Во время праздничного сезона 1998 года наименее доступной игрушкой, которую все хотели, стал Ферби (Furbies), созданный подразделением игрушечного гиганта Hasbro. Когда компанию спросили, что, по их мнению, разочарованные родители должны сказать детям, оставшимся без желанной игрушки, представитель Hasbro посоветовала то, что десятилетиями приносило прибыль производителям игрушек: «Скажите детям: “Я постараюсь. Но если не смогу добыть ее тебе прямо сейчас, обязательно сделаю позже”» [2].

Обязательства — это главное

Как только мы понимаем, что сила стремления к последовательности труднопреодолима, немедленно возникает важный практический вопрос: «Как эта сила начинает действовать? Что вызывает этот *щелк*, приводящий к *жужжанию* мощной магнитофонной записи последовательности?» Социальные психологи думают, что главную роль тут играет обязательство. Заставив вас принять какое-то обязательство (то есть занять определенную позицию, сделать публичное заявление), я подготовлю почву для вашей автоматической последовательности, которая будет действовать согласно данному обязательству. Заняв определенную позицию, вы станете естественным образом упорно придерживаться ее.

Но социальные психологи не единственные, кто знает о существовании связи между обязательством и последовательностью. Стратегии наложения обязательств используют против нас

и мастера добиваться согласия. Каждая из них вынуждает нас предпринять какое-то действие или сделать заявление, которое позднее окажется ловушкой и заставит нас уступить.

Процедуры, накладывающие на нас какое-то обязательство, могут иметь разную форму. Некоторые чрезвычайно прямолинейны, другие, наоборот, на редкость изощренны.

Рассмотрим подход Джека Станко, менеджера по продажам подержанных автомобилей в автосалоне в Альбукерке. Проводя мастер-класс под названием «Продажа подержанных автомобилей» на съезде Национальной ассоциации автодилеров в Сан-Франциско, он посоветовал сотне дилеров, жаждущих продаж, следующее: «Изложите все на бумаге. Также на бумаге получите согласие клиента. Контролируйте его. Спросите, купил бы он машину прямо сейчас, если бы цена была подходящей. Прижмите его». Г-н Станко — эксперт в данном вопросе — считал, что путь к согласию клиентов лежит через обязательства, которые служат для их «контроля».

Более изощренная практика наложения обязательств может быть столь же эффективной.

Допустим, вам необходимо собрать побольше людей, которые согласились бы ходить по квартирам и собирать пожертвования для вашего благотворительного учреждения. Тогда изучите подход, разработанный социальным психологом Стивеном Дж. Шерманом.

Шерман опросил многих жителей Блумингтона, штат Индиана, как бы они отнеслись к предложению потратить три часа на сбор денег для Американской ассоциации борьбы с раком.

Конечно, не желая выглядеть неотзывчивыми в глазах проводящего опрос и в своих собственных, многие сказали, что согласились бы. В итоге число добровольцев, вызвавшихся собирать пожертвования в ответ на призыв о помощи представителя Американской ассоциации борьбы с раком, который выступил перед горожанами через несколько дней после опроса, увеличилось в семь раз.

Используя ту же самую стратегию, другие исследователи спросили жителей, будут ли они голосовать в день выборов, и так смогли значительно повысить явку на выборы президента США.

Участники боевых действий в зале суда, по-видимому, применяют практику высоких первоначальных обязательств, чтобы стимулировать последовательное поведение в будущем. При отборе потенциальных присяжных перед судом Джо-Эллен Демитриус, считающаяся лучшим специалистом по отбору присяжных, задает хитрый вопрос: «Если бы вы были единственным человеком, который верил в невиновность подсудимого, смогли бы вы противостоять давлению остальных присяжных, вместо того чтобы изменить свое мнение?» Как мог любой уважающий себя будущий присяжный сказать «нет»? И как любой уважающий себя избранный присяжный, дав публичное обещание, смог бы впоследствии отказаться от своего слова?

«Телефонные» сборщики пожертвований на благотворительные цели недавно разработали еще более хитрую методику. Может, вы замечали, что звонящие с просьбой сделать вклад обычно начинают с вопроса о вашем здоровье и благополучии? «Здравствуйте, мистер (или миссис) Целевая Персона, — говорят они. — Как вы себя чувствуете?» или «Как ваши дела?».

Звонящий не просто стремится выглядеть дружелюбным и заботливым, он добивается вашего ответа. Обычно на подобные вежливые поверхностные вопросы вы отвечаете: «Прекрасно», или «Хорошо», или «У меня все в порядке, спасибо». Как только вы публично заявили, что все прекрасно, сборщику пожертвований становится гораздо проще загнать вас в угол и заставить оказать помощь тем, у кого все не так хорошо: «Я рад это слышать. Я звоню вам, чтобы спросить, не можете ли вы сделать пожертвование на нужды несчастных...»

Согласно теории, на которой основана тактика, люди, только что утверждавшие, что их дела/здоровье в порядке — даже если это просто дежурная вежливость, — побоятся выглядеть скупыми в контексте заявленного ранее. Сомневаетесь? Посмотрите на результаты, полученные исследователем потребительской психологии Дэниэлом Ховардом, проверившим эту теорию.

Жителям Далласа, штат Техас, звонили по телефону и спрашивали, разрешат ли они представителям Комитета по борьбе с голодом прийти к ним домой и продать им печенье. При этом

говорилось, что все вырученные деньги пойдут на приобретение провизии для нуждающихся.

Когда просьба (названная «стандартный подход к сбору пожертвований») была высказана сама по себе, только 18% опрошенных согласились удовлетворить ее. Однако если звонивший предварительно спрашивал: «Как вы себя чувствуете?» — и дожидался ответа, происходили интересные вещи. Во-первых, из ста двадцати человек, к которым обратились психологи, большинство (сто восемь) на вопрос о самочувствии дали привычный положительный ответ («Хорошо», «Прекрасно» и т. п.). Во-вторых, 32% людей, ответивших таким образом, согласились принять продавцов печенья — почти вдвое больше, чем при стандартном подходе. В-третьих, верные принципу последовательности, почти все (89%) согласившиеся на визит купили печенье.

Существует еще одна поведенческая сфера — сексуальная неверность, в которой относительно небольшие вербальные обязательства способны существенно повлиять на ситуацию. Психологи предупреждают, что измена романтическому партнеру является источником большого конфликта, часто приводящего к гневу, боли и прекращению отношений. Они также обнаружили средство, которое поможет предотвратить возникновение этой разрушительной ситуации.

Если один романтический партнер согласится каждый день произносить краткую молитву о благополучии другого, вероятность того, что он или она изменят партнеру, снижается. В конце концов, такое поведение несовместимо с ежедневными активными обязательствами по обеспечению неблагополучия избранника [3].

ДОКЛАД ЧИТАТЕЛЯ 7.1

От тренера по продажам в Техасе

Самый важный урок, который я извлек из вашей книги, касается обязательств. Много лет назад я обучал людей в центре телемаркетинга навыкам продавать страховку по телефону. Главная трудность заключалась в том, что на самом деле мы не могли ПРОДАВАТЬ

страховку по телефону. Мы могли только назвать цену, а затем направить звонившего в ближайший к их дому офис компании. Но далеко не все люди, которые назначали встречи в офисе, там появлялись.

Я взял новую группу и изменил их подход к продажам по сравнению с тем, который использовали другие продавцы. В стандартную «консервированную» презентацию мы включали дополнительный вопрос. Вместо того чтобы просто повесить трубку, когда клиент подтверждал время встречи, следовало сказать: «Мне очень любопытно, не скажете ли вы точно, почему решили приобрести страховку в <нашей компании>».

Эти новые сотрудники по продажам обеспечили почти на 19% больше продаж, чем другие новые продавцы. А когда все включили вопрос в свои презентации, даже у старых профессионалов продажи повысились более чем на 10%. Я не совсем понимал, почему это работало, пока не прочитал вашу книгу.

Примечание автора: хотя данная тактика появилась случайно, она оказалась мастерски отработана. Дело в том, что подобный вопрос не просто обязывал клиентов сделать свой выбор, он обязывал их объяснить причины своего выбора. А как мы видели в главе 1, люди часто стараются оправдывать его последовательными действиями (Бастарди и Шафир, 2000; Лангер, 1989).

Эффективность данной тактики подтверждается рассказом моего знакомого из Атланты. Несмотря на то что он следовал стандартным советам и полностью описывал все веские причины, по которым его следовало нанять на работу, ему никак не удавалось добиться успеха на собеседованиях. Тогда он начал использовать принцип последовательности для своей выгоды. Он сообщал, что хотел бы ответить на все вопросы как можно полнее, и добавлял: «Но прежде чем мы начнем, я хотел бы знать, не могли бы вы тоже ответить на один мой вопрос. Что привлекательного для вас вы увидели в моем резюме?» Как следствие, его оценщики слышали, как сами же говорили положительные вещи о нем и его квалификации, объясняли причины, по которым предполагали нанять его, прежде чем он сам брался за это дело. Знакомый клялся, что получил три лучшие вакансии подряд, используя эту технику.

Заточение, добровольно на себя наложенное

На вопрос, что делает обязательство столь эффективным, существует множество ответов. На его способность определять наше поведение в будущем влияют самые разнообразные факторы. Как они действуют, прекрасно иллюстрирует одна широкомасштабная программа, которая систематически использовала эти факторы еще многие десятилетия тому назад, задолго до того, как ученые выявили их в ходе научных исследований.

Во время войны в Корее многие американские солдаты оказались в лагерях для военнопленных, созданных китайскими коммунистами, которые обращались с пленными не так, как их союзники, северные корейцы, использовавшие суровые наказания и жестокое обращение, чтобы достичь повиновения. Сознательно избегая видимых зверств, «красные» китайцы придерживались «мягкой политики», что на самом деле являлось изощренным психологическим насилием по отношению к пленным.

После войны американские психологи подробно расспросили вернувшихся пленных, чтобы определить, что же с ними случилось, отчасти из-за вызывающей тревогу успешности китайской программы. Например, китайцы сумели заставить американцев доносить друг на друга, что поразительно контрастировало с поведением американских военнопленных во время Второй мировой войны. Из-за чего планы побегов быстро раскрывались и заканчивались провалом. «Когда случался побег, — писал доктор Эдгар Шайн, главный американский исследователь китайской программы идеологической обработки в Корее, — китайцы обычно быстро ловили беглеца, предлагая мешок риса тому, кто его выдаст. Фактически считается, что почти все американские военнопленные, побывавшие в китайских лагерях, сотрудничали с врагом в той или иной форме».

Как показало исследование, китайцы широко использовали давление обязательств и стремление к последовательности, чтобы добиться от пленных покорности. Конечно, их главной задачей было вообще заставить сотрудничать американских военных — тех, кого целенаправленно тренировали не сообщать врагу ничего, кроме имени, звания и порядкового номера.

Как же китайцы смогли, исключив физическую силу, заставить таких людей выдавать военную информацию, предавать своих товарищей и публично осуждать свою страну? Они всего лишь придерживались простейшего правила: «Начинай с малого и наращивай давление постепенно».

Пленных часто просили делать антиамериканские и прокоммунистические заявления в настолько мягкой форме, что они казались несущественными («Соединенные Штаты несовершенны», «В социалистических странах нет безработицы»). Но, подчинившись минимальным требованиям, пленные американские солдаты подталкивали самих себя к выполнению более существенных обязательств.

Человека, который только что согласился с тем, что Соединенные Штаты несовершенны, могли затем спросить, почему, по его мнению, это так. Затем его могли попросить составить список «проблем Америки» и подписаться под ним, а еще позже — попросить познакомить со списком других пленных. «В конце концов, вы же в это верите, не так ли?»

Потом человеку могли предложить написать очерк на заданную тему, расширив список и более подробно рассказав о проблемах. А позже использовать имя и очерк в антиамериканских радиопрограммах, транслировавшихся не только на весь лагерь, но и на другие лагеря для военнопленных в Северной Корее, а также на захваченные американцами южнокорейские территории. Так пленный солдат оказывался «коллаборационистом», помогающим врагу.

Зная, что он написал злополучный очерк практически без принуждения, человек менял представление о самом себе, чтобы соответствовать ярлыку «коллаборационист», и это часто приводило к более тесному сотрудничеству с врагом.

Таким образом, как пишет доктор Шайн: «...лишь немногим удавалось избежать коллаборационизма. Большинство же сотрудничало с противником в то или иное время, совершая поступки, которые казались тривиальными, но которые китайцы ловко использовали в своих целях. Особенно хорошо китайцы делали это во время допросов, добиваясь от пленных признаний, самокритики и нужной информации».

Если китайцам известно о скрытой силе данного подхода, то и другие люди, заинтересованные в получении согласия, хорошо

знают о нем. Например, благотворительные организации часто используют постепенно растущие обязательства, чтобы побудить людей оказывать крупные услуги. Тривиальное первое обязательство согласиться на собеседование может породить «импульс уступчивости», который способен спровоцировать даже такое последующее поведение, как согласие на донорство органов или костного мозга.

Многие компании регулярно его используют.

Например, торговцы, желая спровоцировать человека на крупную покупку, вначале предлагают ему купить что-то недорогое. Это может быть любая недорогая вещь, поскольку цель первоначальной сделки — не прибыль, а обязательство. Ожидается, что это обязательство естественно повлечет за собой другие покупки, более крупные.

Вот что написано в статье, напечатанной в журнале «Американский торговец»:

> *«Суть идеи заключается в том, чтобы проложить путь для более широкого ассортимента товаров, начиная с малого заказа. Когда человек заказывает ваши товары — даже если прибыль от этой сделки настолько мала, что едва ли компенсирует потраченные усилия и время, — он больше не потенциальный клиент, он покупатель». (Green, 1965, стр. 14)*

Тактика небольшой просьбы, озвученной для того, чтобы получить дальнейшее согласие на более серьезные просьбы, называется «нога — в дверях». Социологи убедились в ее эффек-







Рисунок 7.2. Начните с малого и стройте

Свиньи любят грязь. Но они ее не едят. Для этого, по-видимому, необходима эскалация обязательств.

© Paws. Используется с разрешения.

тивности в 1960-х годах, когда психологи Джонатан Фридман и Скотт Фрезер опубликовали результаты эксперимента, во время которого исследователь, выдававший себя за волонтера, ходил по домам небольшого калифорнийского городка и обращался к домовладельцам с нелепой просьбой. Он просил разрешения разместить на лужайках возле домов доски для объявлений, предназначенные для общественного пользования.

Чтобы хозяева домов получили представление о том, как это будет выглядеть, им показывали фотографию с изображением красивого дома, почти полностью закрытого огромной неаккуратной вывеской, гласившей: «ВЕДИТЕ МАШИНУ ОСТОРОЖНО». Хотя большинство (83%) других жителей района по понятным причинам отвергли просьбу, изучаемая группа людей реагировала на нее достаточно благосклонно (76% домовладельцев дали согласие воспользоваться своими палисадниками).

Главная причина поразительной уступчивости заключалась в случившемся двумя неделями раньше: эти домовладельцы взяли на себя незначительное обязательство — водить машину осторожно. Доброволец пришел к ним и попросил разместить у себя во дворе небольшое объявление площадью три квадратных дюйма: «БУДЬ ДИСЦИПЛИНИРОВАННЫМ ВОДИТЕЛЕМ». Почти все домовладельцы согласились выполнить столь пустяковую просьбу, но ее влияние оказалось огромным. Поскольку люди наивно согласились удовлетворить пустяковую просьбу пару недель назад, они с большей готовностью откликнулись на еще одну подобную, но уже гораздо более серьезную.

Но Фридман и Фрезер не остановились на этом. Они испытали свою методику на других домовладельцах. Сначала тех попросили подписать обращение, призывавшее «содержать Калифорнию в чистоте», и, конечно, почти все согласились, поскольку чистота окружающей среды — один из тех вопросов, против которых почти никто не выступает. Спустя две недели Фридман и Фрезер послали нового «добровольца» в те же самые дома просить разрешения разместить на лужайках большой плакат «ВЕДИТЕ МАШИНУ ОСТОРОЖНО».

В каком-то смысле, по сравнению с реакцией домовладельцев, участвовавших в аналогичном исследовании, реакция именно этих людей оказалась поразительной. Приблизительно половина

из них дала согласие на установку нового плаката, хотя небольшое обязательство, которое они взяли на себя двумя неделями ранее, относилось к заботе не о безопасности уличного движения, а о чистоте штата.

Сначала даже Фридман и Фрезер были озадачены полученными результатами. Почему незначительный акт подписания пети-



Рисунок 7.3. Просто поставьте подпись в указанном месте

Примечание автора: вы когда-нибудь задумывались, что группы, которые просят вас подписать их петиции, делают со всеми полученными подписями? В большинстве случаев группы используют их для заявленных целей, но часто они ничего с ними не делают, поскольку основная цель петиции может заключаться просто в том, чтобы заставить подписавшихся придерживаться позиции группы и, следовательно, быть готовыми предпринять будущие шаги, соответствующие ей.

Профессор психологии Сью Франц описала, как стала свидетелем зловещей версии данной тактики на улицах Парижа, когда к туристам подходил мошенник и просил подписать петицию «в поддержку глухонемых». Тех, кто подписывал, сразу же просили сделать пожертвование, и многие его делали, чтобы соответствовать делу, которое только что одобрили. Но на самом деле пожертвования шли не на благотворительность, а в карман мошеннику. Хуже того, сообщник просителя подмечал, откуда именно туристы доставали свои кошельки, и впоследствии к делу подключались профессиональные карманники.

iStock Photo

ции, призывающей поддерживать чистоту на территории штата, заставил людей оказать другую, гораздо более серьезную услугу?

Рассмотрев и отбросив другие объяснения, Фридман и Фрезер пришли к следующему заключению. Подписав петицию, люди изменили свой взгляд на самих себя. Они увидели в себе граждан, движимых заботой об интересах общества. Поэтому, когда через две недели их попросили оказать обществу другую услугу — разместить на своих участках плакаты «ВЕДИТЕ МАШИНУ ОСТОРОЖНО», — они согласились, чтобы соответствовать недавно сформированному представлению о самих себе.

Вот что написали по данному поводу Фридман и Фрезер:

«Изменилось представление людей об участии в общественной жизни. Когда человек соглашается выполнить просьбу, его позиция меняется, он становится в собственных глазах образцовым гражданином, действующим согласно своим убеждениям, участвующим в добрых делах и готовым удовлетворить полезные просьбы незнакомцев».

Результаты исследований Фридмана и Фрезера говорят о том, что...

...будьте очень осторожны, соглашаясь выполнить незначительные просьбы. Подобное согласие может не только вынудить нас удовлетворить аналогичные, но гораздо более серьезные просьбы, но и заставить пойти на разного рода уступки, лишь отдаленно связанные с той небольшой просьбой, которую мы удовлетворили изначально.

Именно этот второй вид влияния, таящийся в небольших обязательствах, пугает меня. Причем до такой степени, что я стараюсь не подписывать никакие петиции, даже если их поддерживаю. Но такое отношение может оказать нежелательное влияние не только на мое будущее поведение, но и на мое представление

о самом себе. А когда меняется представление человека о самом себе, это можно использовать в чужих интересах.

Кто из домовладельцев в исследовании Фридмана и Фрезера подумал, что «доброволец», просивший подписать петицию с призывом к чистоте, на самом деле был заинтересован в том, чтобы спустя две недели заставить их разместить у себя плакаты, пропагандирующие осторожное вождение? И кто из них мог заподозрить, что решение разместить у себя плакаты в значительной степени связано с подписанием этой петиции? Никто, я полагаю.

Если после установки объявлений люди и сожалели о сделанном, кого они могли винить в этом, кроме *самих себя* и своего чрезмерно развитого гражданского духа? Домовладельцы, вероятно, даже не вспомнили о парне с петицией и о приемах джиу-джитсу [4].

Разумы и сердца

> Каждый раз, когда вы делаете выбор, вы превращаете центральную часть себя — ту, которая выбирает, — во что-то немного отличное от того, что было раньше.
>
> **К. С. Льюис**

Вы можете использовать незначительные обязательства, чтобы манипулировать представлением людей о самих себе, превращать граждан в «слуг общества», потенциальных клиентов — в «постоянных покупателей», пленных — в «коллаборационистов».

> Когда представление человека о себе становится таким, как вам нужно, он начинает автоматически подчиняться всем вашим требованиям, соответствующим его мнению о себе.

Однако не всякие обязательства влияют на представление людей о себе. Тут тоже нужны определенные условия. Чтобы лучше понять, что они собой представляют, вновь обратимся к рас-

смотренному ранее примеру с американскими военнопленными в китайских лагерях на территории Кореи.

Важно понимать, что целью китайцев было не просто получить информацию от пленников, но и обработать американских солдат идеологически, изменить их позиции, восприятие самих себя, взгляды на политическую систему их страны, ее роль в войне, а также на коммунизм. И существуют доказательства, что китайцы в этом сильно преуспели.

Доктор Генри Сигал, руководитель нейропсихиатрической экспертизы, который осматривал вернувшихся из плена американских солдат, отмечал, что их убеждения, связанные с войной, претерпели существенные изменения. Большинство поверило, что Соединенные Штаты применяли бактериологическое оружие и сами начали войну в Корее.

Сильно поменялись и политические взгляды бывших пленников:

«Одни неприязненно относились к китайским коммунистам, но в то же время хвалили их за «прекрасную работу, которую они проделали в Китае». Другие утверждали, что «хотя коммунизм не сработает в Америке, это хорошая вещь для Азии». (Segal, 1954, стр. 360)

Главной целью китайцев было видоизменить, по крайней мере на время, сердца и умы американских пленных. И если оценивать их успехи исходя из наблюдаемого среди американских солдат «отступничества, предательства, изменения позиций и убеждений, ухудшения дисциплины и падения морального духа», то, по мнению доктора Сигала, они оказались просто потрясающими. Поэтому рассмотрим более подробно специфические аспекты китайской тактики.

Магическое действие «китайской тактики»

Наши представления об истинных чувствах и убеждениях людей чаще основываются не на их словах, а на поступках. Пытаясь определить, что собой представляет человек, мы пристально наблюдаем за его действиями. То же касается и мнения человека о себе самом.

Онлайн-сайты часто хотят, чтобы посетители регистрировались, предоставляя информацию о себе. Но 86% пользователей сообщают, что иногда выходят из процесса регистрации, просто потому, что форма слишком длинная или информации требуется слишком много. Что же сделали разработчики сайтов, чтобы преодолеть этот барьер, не уменьшая объем информации, который хотят получить от клиентов? Они сократили среднее количество полей для заполнения на первой странице формы. Зачем же? Чтобы дать пользователям ощущение: они уже закончили начальную часть процесса.

Как выразился консультант по дизайну Диего Поса: «Не имеет значения, что на следующей странице больше полей для заполнения (а это так), из-за принципа приверженности и последовательности пользователи с гораздо большей вероятностью заполнят оставшиеся пункты». Имеющиеся данные доказали его правоту: простое уменьшение количества полей на первой странице с четырех до трех увеличивает количество завершенных регистраций на 50%.

Волнообразное влияние поведения на самовосприятие и будущие действия можно наблюдать в исследованиях активных и пассивных обязательств. В одном из них студенты колледжа добровольно участвовали в просветительском проекте о СПИДе в местных школах. Часть из них согласилась участвовать в волонтерской деятельности, заполнив специальную форму, то есть активно. Другая часть тоже согласилась поддержать проект, но пассивно, отказавшись что-либо заполнять. Три-четыре дня спустя, когда волонтеров попросили приступить к действию, подавляющее большинство (74%) явившихся на службу были из числа тех, кто выразил активное желание участвовать. Более того, те, кто заполнил форму, чаще объясняли свое решение личными ценностями, предпочтениями и чертами характера. То есть активные обязательства дают нам информацию, которую мы используем для формирования своего же образа, а он, в свою очередь, формирует наши будущие действия, которые укрепляют наш новый образ.

Прекрасно понимая данный принцип самовосприятия, китайцы организовали жизнь в лагерях для военнопленных так, чтобы заключенные последовательно *действовали* желательным для

хозяев лагеря образом. Вскоре, как и предвидели китайцы, собственные действия начали заставлять заключенных менять представления о себе исходя из совершенных ими поступков.

Китайцы постоянно навязывали пленным письменную форму отчетов. От заключенных требовали не только спокойно слушать или даже соглашаться устно с китайской линией, их всегда подталкивали к тому, чтобы они все записывали.

Вот что рассказывает о стандартной тактике китайцев, используемой ими для идеологической обработки пленных, американский психолог Эдгар Шейн:

> *«Тактика заключалась в том, чтобы заставить человека записать вопрос и затем в письменной форме дать прокоммунистический ответ. Если пленный отказывался делать это добровольно, его просили списать ответ из тетрадей товарищей, что выглядело как достаточно безобидная уступка». (стр. 161)*

Ох уж эти «безобидные» уступки! Мы уже видели, как пустяковые, казалось бы, обязательства приводят в будущем к странным изменениям в поведении.

Письменное заявление как инструмент для наложения обязательств имеет несколько важных преимуществ. Во-первых, оно документально подтверждает, что действие совершено. Если пленный записал, что хотели китайцы, ему труднее становилось поверить в то, что он этого не делал. Забыть или отрицать, как в случае с произнесенными словами, уже невозможно. Написанный собственной рукой документ менял убеждения и представление человека о себе в соответствии с его очевидными действиями.

Во-вторых, письменное свидетельство можно показать другим людям, то есть использовать, чтобы убедить их изменить позиции в соответствии с этим свидетельством. Однако в плане

наложения обязательств более важно, что такой документ способен убедить людей в том, что его автор действительно верит в написанное. Мы склонны считать, что написанное отражает истинную позицию автора. Удивительно, но люди продолжают так думать, даже когда узнают, что человек сделал заявление недобровольно. Доказательства этого можно найти в работах психологов Эдварда Джонса и Джеймса Харриса.

Они провели следующее исследование. Людям давали прочитать очерк, в котором восхвалялся Фидель Кастро, и просили угадать истинные чувства автора. Одним из испытуемых Джонс и Харрис сказали, что автор сам написал прокастровский очерк, исходя из собственных убеждений, другим — что автора попросили его написать. Как ни странно, даже люди, знавшие, что автору заказали очерк, полагали, будто ему нравится Кастро.

Похоже, письменное заявление вызывает реакцию типа *щелк, жжж* у тех, кто его видит. Если нет доказательств обратного, люди автоматически полагают, что человек, что-то написавший, верит в свои слова.

Вспомните двойное воздействие на представление о самом себе, возникающее у пленного, который писал прокитайское или антиамериканское заявление. Оно служило не только постоянным напоминанием о его действии, но и также убеждало других людей, что документ отражает истинные убеждения автора.

Как говорилось в главе 4, то, что окружающие думают о нас, определяет то, что мы сами о себе думаем. Например, одно исследование показало: люди, услышав, что их считали щедрыми и склонными к благотворительности, давали гораздо больше денег сборщикам пожертвований для Ассоциации страдающих рассеянным склерозом. Всего лишь осознание, что кто-то считает их щедрыми, заставило людей действовать в соответствии со сложившимся мнением.

Исследование, проведенное в отделе фруктов и овощей шведского супермаркета, дало аналогичный результат. В первом эксперименте на одной из двух корзин с бананами было написано, что продукт выращен по экологичной технологии, на другой такой надписи не имелось. При этом экологичную версию покупатели выбирали в 32% случаев. Еще в двух экспериментах

табличку с надписью ставили между двумя корзинами. В одном случае на ней было написано: «Экологические бананы по той же цене, что и обычные». Частота покупок увеличилась до 46%. Во втором случае надпись гласила: «Здравствуйте, защитники окружающей среды, наши экологические бананы уже здесь», тем самым присваивая покупателям публичный имидж человека, заботящегося об экологии. Число покупок экологических бананов возросло до 51%.

Опытные политики уже давно эффективно используют давление ярлыков. Один из лучших в этом — бывший президент Египта Анвар Садат. До начала международных переговоров он заверял своих оппонентов, что они и граждане их страны широко известны своим дружелюбием и справедливостью. С помощью такого рода лести он не только создавал положительные чувства, но и связывал личность своего противника с выгодным для него образом действий. По словам ведущего переговорщика Генри Киссинджера, Садат добивался успеха, потому что заставлял других действовать в его интересах, создавая им репутацию, которую требовалось поддерживать.

> Стоит только человеку принять любое активное обязательство, как на его представление о самом себе тут же с двух сторон начинает давить стремление к последовательности.

Действующая изнутри сила заставляет приводить данное представление в соответствие с совершаемыми поступками. Действующая извне тенденция — угодливо подгонять его под восприятие окружающими. И поскольку другие считают, что мы верим в написанное (даже если мы написали не совсем добровольно), мы вновь стремимся привести свое представление о себе в соответствие с нашим письменным заявлением.

Во времена войны в Корее использовалось несколько хитроумных приемов, с помощью которых пленных заставляли без прямого принуждения писать то, что требовалось.

Например, многие пленные страстно желали сообщить своим семьям о том, что они живы. В то же время заключенные знали, что почта подвергается цензуре и из лагеря уходят лишь некоторые письма. Стремясь к тому, чтобы их письма пропустили, некоторые пленные включали в них призывы к миру, утверждения, что к ним хорошо относятся, и заявления, полные сочувствия к коммунизму. Они надеялись, что китайцы захотят, чтобы такая информация была обнародована, и, следовательно, разрешат отправку корреспонденции.

Конечно, китайцы с удовольствием шли навстречу, ведь подобные письма служили их интересам. Во-первых, прокоммунистические заявления от американских военнослужащих пропагандировали коммунизм. Во-вторых, китайцы добились успеха в идеологической обработке пленных — они без особых усилий заставили множество людей официально поддерживать их действия во имя коммунистических идеалов.

Аналогичная методика использовалась при регулярно проводимых в лагере конкурсах политических очерков. Призы для победителей были весьма скромными — несколько сигарет или немного фруктов, — но достаточно заманчивыми, чтобы вызвать у людей интерес. Обычно лучшим признавался очерк, автор которого занимал прокоммунистическую позицию. Но не всегда.

Китайцы оказались достаточно мудры, чтобы понять — большинство пленных не захотят участвовать в конкурсе, где можно победить, лишь написав коммунистический трактат. Более того, китайцы знали, как заставить заключенных внутренне принять небольшие обязательства по отношению к коммунизму, которые позднее могут расцвести пышным цветом. Поэтому время от времени выигрывал очерк, автор которого в целом поддерживал Соединенные Штаты, но один или два раза «делал поклон» в сторону китайской точки зрения.

Результат получался именно таким, каким его хотели видеть китайцы. Люди продолжали добровольно участвовать в конкурсах, так как видели, что могут победить, написав позитивный очерк о своей стране. Однако — возможно, неосознанно — в своих очерках они начинали незаметно уклоняться в сторону коммунизма, чтобы повысить шансы на победу. А китайцы были

готовы ухватиться за любую уступку коммунистической догме и задействовали стремление к последовательности. Добровольная письменная декларация служила для них идеальным обязательством со стороны заключенного, на основании которого можно было перейти к коллаборационизму и даже обращению в коммунистическую веру.

Есть и другие мастера добиваться согласия, знающие о способности письменных заявлений порождать обязательства. Чрезвычайно успешная корпорация *Amway*, к примеру, придумала такой способ увеличить показатели у своих сотрудников. Штатных работников просят ставить перед собой индивидуальные цели в области продаж и придерживаться их, фиксируя на бумаге:

«И последний совет перед тем, как начать: поставьте цель и запишите ее. Какой бы она ни была, важно, чтобы вы ее поставили и точно знали, к чему стремиться. Есть нечто волшебное в письменном фиксировании чего-либо, поэтому ставьте цель и записывайте ее. Когда вы достигнете одной цели, поставьте другую и тоже ее запишите. Теперь на старт и вперед».

Но не только руководство *Amway* видит «нечто волшебное в письменном фиксировании чего-либо». Некоторые торговые компании используют магическое действие письменных обязательств, чтобы бороться с «успокоительными» законами, недавно принятыми во многих штатах, которые позволяют покупателям через несколько дней после покупки товара отказаться от него и получить обратно всю уплаченную сумму.

Сначала такие законы серьезно ударили по компаниям, усиленно навязывающим товары потребителям. Данные фирмы придают особое значение тактике нажима, и люди часто делают покупки не потому, что им нужен товар, а потому, что оказываются одурачены или запуганы.

Когда новые законы вступили в действие, многие начали возвращать покупки. Тогда компании стали использовать удивительно простой, но эффективный трюк, значительно снижающий количество возвратов. Они просто сделали так, чтобы договор купли-продажи заполнял не продавец, а покупатель.

Как сказано в обучающей программе одной известной торговой компании, личная ответственность покупателя оказалась «очень важным психологическим средством, не дающим ему отступить от контракта». Подобно корпорации *Amway*, многие организации обнаружили, что происходит нечто особенное, когда люди собственноручно излагают обязательства на бумаге: они начинают действовать в соответствии с написанным.

За счет особой силы «волшебных» письменных деклараций работает и на первый взгляд невинный рекламный трюк. До того, как я начал изучать средства социального влияния, я не понимал, зачем крупные компании, такие как *Procter&Gamble* и *General Foods*, проводят показательные конкурсы «25, 50, 100 слов или меньше». Все они очень похожи друг на друга. Каждый участник сочиняет краткий письменный отзыв, начинающийся со слов «Мне нравится этот продукт, потому что...» и содержащий «оду» качествам какой-нибудь смеси для кекса или парафина для пола.



Рисунок 7.4. Писать — значит верить

Данное объявление приглашает читателей принять участие в розыгрыше призов, написав отзыв с подробным указанием преимуществ продукта.

Любезно предоставлено компанией Шиффелин и К°

Компания оценивает конкурсные работы и присуждает сногсшибательные призы победителям.

Я долго не мог понять, какую выгоду от этого получают компании. Часто конкурс не требует никаких затрат: любой человек, приславший отзыв, участвует в конкурсе. Однако компании почему-то готовы идти на громадные издержки, связанные с организацией следующих друг за другом конкурсов.

Теперь меня это уже не удивляет. Цель таких конкурсов совпадает с целью конкурсов политических очерков, которые проводили китайские коммунисты. И в том, и в другом случае нужно заставить как можно большее количество людей написать о своей любви к какому-либо товару. В Корее таким товаром являлся китайский коммунизм, в Соединенных Штатах — что угодно, вплоть до средства для удаления кутикулы. Тип товара не имеет значения. В обоих случаях суть процесса не меняется.

Участники конкурсов добровольно пишут хвалебные отзывы о каких-то товарах, рассчитывая получить за это привлекательные призы, шансы выиграть которые у них минимальны. Но пишущие знают — для того чтобы рассчитывать на победу, они должны включить в отзыв похвалу товару. Поэтому они находят достойные эпитеты и восторгаются качеством. Результат — сотни военнопленных в Корее или сотни тысяч потребителей в Америке, письменно заявляющие о привлекательности товара, а следовательно, испытывающие «магическое» желание поверить в написанное [5].

ДОКЛАД ЧИТАТЕЛЯ 7.2

От креативного директора крупного международного рекламного агентства

В конце 1990-х я спросил Фреда ДеЛюка, основателя и генерального директора сети ресторанов Subway, почему он настаивал, чтобы на салфетках в каждом заведении было написано «10 000 ресторанов к 2001 году». Мне это казалось бессмысленным, так как я знал, насколько он был далек от своей цели. Да и потребителям

не было никакого дела до его планов. Плюс невероятная конкуренция. Вот его ответ: «Если я изложу свои цели в письменном виде и сообщу о них миру, то буду вынужден последовательно двигаться к их достижению и выполнять обязательства». Излишне говорить, что он не только достиг целей, но и превзошел их.

Примечание автора: по состоянию на 1 января 2021 года сеть Subway имеет 38 000 ресторанов в 111 странах. Таким образом — и в следующем разделе мы это увидим, — записанные и публично взятые обязательства желательным образом влияют не только на других, но и на тех, кто их давал.

Внимание общественности

Одна из причин, по которым письменные заявления так эффективно видоизменяют личность человека, заключается в том, что их легко предать огласке.

Китайцы знали важный психологический принцип: «Публичные заявления обязывают, и надолго» — и делали так, чтобы прокоммунистические очерки одних пленных видели другие. Они расклеивались по всему лагерю, сам автор читал их в дискуссионной группе или даже по радио. Китайцы считали, что чем больше публичности, тем лучше. Почему?

Как только человек занимает очевидную для других позицию, у него возникает стремление придерживаться ее, чтобы *выглядеть* последовательным. Ранее я уже упоминал о важности этой черты характера. Непоследовательного человека считают непостоянным, ненадежным, легкомысленным. Последовательного — разумным, уверенным, достойным доверия, здравомыслящим. Поэтому неудивительно, что люди боятся показаться непоследовательными. Чем более открытую позицию мы занимаем, тем неохотнее мы будем ее менять.

EBOX 7.1

КАК ИЗМЕНИТЬ СВОЮ ЖИЗНЬ

Алисия Морга

Недавно Оуэн Томас, не скрывая изумления, рассказал в газете New York Times, как ему удалось сбросить восемьдесят три фунта с помощью мобильного приложения MyFitnessPal. Его разработчики обнаружили, что пользователи, которые делились своими подсчетами калорий с друзьями, потеряли на 50% больше веса, чем остальные.

Вполне очевидно, что социальная составляющая хорошо помогает изменить ситуацию, но не слишком ясно, как это происходит. Многие ссылаются на социальное доказательство как на влиятельную силу. Но все-таки лучше объясняют трансформацию приверженность и последовательность.

Чем публичнее наши обязательства, тем большее давление они на нас оказывают: мы сильнее стараемся им соответствовать и казаться последовательными. А следовательно, согласно Роберту Чалдини, «вы можете использовать небольшие обязательства для манипуляций самооценкой человека» как в добродетельных целях, так и в разрушительных. Изменив самооценку человека, вы уже можете заставить его вести себя в соответствии с новым образом. Человек начинает менять поведение любым способом, лишь бы соответствовать новому взгляду на себя.

Ну так что? Хотите изменить свою жизнь? Возьмите на себя конкретное обязательство, используйте социальные сети для его трансляции, а затем сфокусируйтесь на внутреннем давлении, которое вы обязательно почувствуете. Поверьте, оно заставит вас выполнить любые обещания. А по ходу действия вы увидите себя по-новому и непременно захотите продвинуться дальше.

Хотя опыт г-на Томаса демонстрирует силу данного метода применительно к диете, я уверен, он сработает в любой сфере. Как, например, в случае испаноязычных старшеклассников (среди них самый высокий показатель отсева из средней школы). Почему бы не заставить их публично взять на себя обязательство поступить в колледж? Может быть, тогда туда отправится больше выпускников? Для такой цели тоже неплохо бы иметь телефонное приложение.

Примечание автора: автор блога не ошибается, что, несмотря на давление со стороны сверстников, принцип, который привел к желаемым изменениям мистера Томаса, не является социальным доказательством. Это действительно приверженность и последовательность. Более того, эффективное обязательство было публичным, что согласуется с исследованиями, показывающими, что обязательства по снижению веса воплощаются более успешно — как в краткосрочной, так и в долгосрочной перспективе, — когда их озвучивают при большом количестве свидетелей (Nyer&Dellande, 2010).

Наглядный пример этого — знаменитый эксперимент, проведенный известными социальными психологами Мортоном Дойчем и Гарольдом Джерардом. Они поставили перед собой цель изучить связь между публично данными обязательствами и последовательностью действий.

Студентов колледжа просили оценить длину линий, которые им показывали. Одни студенты должны были публично высказать предположения, письменно зафиксировать их, подписаться и передать отчеты экспериментатору. А студенты второй группы давали оценку про себя, записывали ее в «волшебный» блокнот, а затем стирали, прежде чем кто-либо мог увидеть написанное. В третьей группе студенты просто запоминали свои оценки. Таким образом одни студенты взяли на себя обязательства в отношении первоначальных решений публично, другие — конфиденциальным образом, а третьи вообще не взяли никаких обязательств.

Дойч и Джерард хотели выяснить, студенты какой из трех групп будут крепче держаться за первоначальные оценки после того, как им объявят, что их оценки неправильны, и предоставят шанс изменить их.

Результаты оказались очевидны. Студенты, которые не записывали первоначальные варианты, не сильно их и придерживались. Новая информация, поставившая под сомнение правильность их варианта, очень сильно повлияла на них, и они изменили оценки. По сравнению с этими не имевшими обязательств студен-

тами те, кто записал свои решения в «волшебный» блокнот, не торопились изменить свое мнение, когда получили такой шанс.

Хотя студенты из второй группы принимали на себя обязательства без свидетелей, акт записи заставлял их сопротивляться влиянию новой противоречивой информации и отстаивать принятое ранее решение. Что же касается студентов, публично огласивших, а затем записавших свои оценки, то, как обнаружили Дойч и Джерард, именно они наиболее решительно отказывались изменить мнение. Публичные обязательства сделали их самыми упрямыми.

Такого рода упрямство может возникнуть даже в ситуациях, в которых точность важнее последовательности. Так, в ходе одного исследования изучалась работа экспериментальных жюри присяжных, состоящих из шести или двенадцати человек. Когда присяжные принимали решение по какому-то закрытому делу, несогласованность между ними чаще возникала тогда, когда им приходилось выражать мнение не тайным голосованием, а поднятием рук. Как только присяжные заседатели публично заявляли о своих первоначальных взглядах, они неохотно меняли их.

Если когда-нибудь вы окажетесь в роли председателя жюри присяжных при подобных условиях, то сможете уменьшить вероятность несогласованности при вынесении приговора, если выберете тайный, а не открытый метод голосования.

Вывод Дойча и Джерарда о том, что мы чаще остаемся верны решениям, когда заявляем о них публично, очень полезен. Возьмите, к примеру, деятельность организаций, помогающих людям избавляться от вредных привычек.

Например, специалисты по снижению веса знают: часто желание человека сбросить вес оказывается слишком слабым, чтобы противостоять притягательной силе витрин булочных, разлитых в воздухе вкусных запахов и рекламы различных деликатесов. Поэтому данные специалисты следят за тем, чтобы не слишком твердое решение подкреплялось публичными обещаниями.

Они требуют от клиентов, чтобы те фиксировали обязательства по сбрасыванию веса и *показывали* записи как можно большему числу друзей, родственников и знакомых. И часто эта простая методика срабатывает там, где остальные приемы не дают

эффекта. К тому же, использовав публичное обязательство в качестве союзника, вы можете справиться сами, а не платить за лечение в специальной клинике.

Одна женщина из Сан-Диего рассказала мне, как дала публичное обязательство окончательно бросить курить. Она купила набор чистых визитных карточек и написала на обратной стороне каждой: «Я обещаю, что никогда больше не выкурю ни одной сигареты». Потом женщина раздала подписанные карточки «тем людям, чье уважение было для нее действительно важно». Всякий раз, когда позже ей хотелось курить, она повторяла себе, что эти люди разочаруются и начнут думать о ней хуже, если данное им обещание окажется нарушенным. В итоге женщина не выкурила больше ни одной сигареты.

В наши дни телефонные приложения для изменения поведения, связанные с нашими социальными сетями, позволяют использовать данную технику самовнушения с гораздо большим охватом, чем несколько визитных карточек [6]. Ознакомьтесь с примером в eBox 7.1.

ДОКЛАД ЧИТАТЕЛЯ 7.3

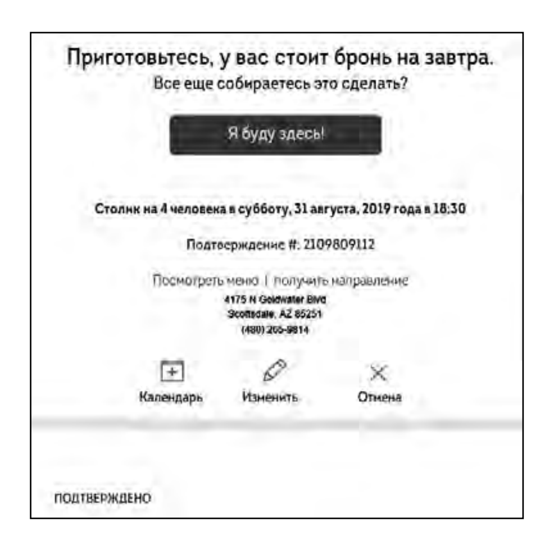
От профессора канадского университета

Я только что прочитал газетную статью о том, как владелец ресторана воспользовался силой публичных обязательств для решения проблемы «неявок» (клиентов, которые не появляются, несмотря на забронированные столики). Я не знаю, прочитал ли автор для начала вашу книгу, но его метод идеально соответствует принципу приверженности/последовательности, о котором вы писали. Он запретил своим администраторам говорить: «Пожалуйста, позвоните, если вы измените свои планы», но велел спрашивать: «Вы позвоните нам, если измените свои планы?» — и ждать ответа. Процент неявки сразу же снизился с 30 до 10.

Примечание автора: что такого особенного содержалось в этом крошечном изменении? Почему в итоге оно привело к разительным переменам? Я считаю, дело в официальной просьбе администра-

торов и в последующей паузе в ожидании ответа от звонящего. Побуждая бронирующих брать на себя публичные обязательства, администратор увеличивал вероятность того, что они их выполнят. Кстати, проницательным владельцем был Гордон Синклер из ресторана Gordon в Чикаго. eBox 7.2 предоставляет онлайн-версию данной тактики.

EBOX 7.2



Примечание автора: сегодня рестораны сокращают количество неявок после бронирования, прося клиентов принимать активные публичные обязательства в Интернете до даты их бронирования. Недавно и мой врач начал делать то же самое, с одним дополнительным элементом, повышающим эффективность метода. В электронное письмо с подтверждением медсестра добавила причину, которая обязывала меня поддерживать активную публичную приверженность: «Сообщая, можете вы сделать это или нет, вы помогаете мне убедиться, что все пациенты получают необходимую им помощь». Когда я спросил об успехе программы онлайн-подтверждения, менеджер из офиса врача сообщила, что количество неявок сократилось на 81%.

Дополнительное усилие

Вполне очевидно, что чем больше усилие, затраченное на принятие обязательства, тем сильнее оно влияет на позиции принявшего его человека. Доказательство этому можно найти и рядом с домом, и в самых далеких уголках мира.

Давайте начнем с того, что ближе к дому. А именно с требований многих населенных пунктов разделять свой бытовой мусор, которые могут отличаться в зависимости от усилий, необходимых для его правильной утилизации. Так обстоит дело в некоторых районах Ханчжоу, Китай.

Проинформировав жителей об экологической пользе надлежащей утилизации, исследователи решили посмотреть, станут ли они также принимать меры, направленные на сокращение потребления электроэнергии в домашних хозяйствах. И вот что получилось. Жители, которым, чтобы поддерживать окружающую среду, пришлось усерднее работать, сортируя бытовые отходы, действительно больше усилий уделили и экономии электроэнергии. Таким образом, результаты исследования показывают, что углубление нашей приверженности любой миссии, в данном случае за счет увеличения усилий, необходимых для ее дальнейшего выполнения, вдохновляет нас продвигать ее и другими соответствующими способами.

Существуют и более масштабные иллюстрации силы обязательств, основанных на усилиях. Например, в Южной Африке живет племя тонга, каждый мальчик в котором проходит через сложную церемонию инициации. Только тогда его начинают считать мужчиной и полноправным членом общины. То же самое встречается и во многих других примитивных племенах. Антропологи Уайтинг, Клакхон и Энтони описали это суровое трехмесячное испытание кратко, но ярко.

«Мальчика в возрасте десяти-шестнадцати лет родители посылают в «школу обрезания», которая проводится каждые четыре-пять лет. Здесь в компании своих сверстников он терпит жестокое обращение взрослых соплеменников. Инициация начинается так: мальчик бежит между двумя рядами мужчин, которые бьют его дубинками. Затем с него снимают

одежду и состригают волосы, и мальчика встречает мужчина, покрытый львиной шкурой. Они садятся на камень друг напротив друга. После этого кто-то ударяет мальчика сзади, и, когда он поворачивает голову, чтобы посмотреть, кто его ударил, «человек-лев» хватает крайнюю плоть мальчика и быстро отрезает ее. Еще три месяца мальчика держат во «дворе мистерий», где его могут видеть только посвященные.

Во время обряда мальчик подвергается шести главным испытаниям. Он проходит через избиения, холод, жажду, плохое питание, наказания и угрозу смерти. По самому пустяковому поводу его может избить любой из только что прошедших посвящение новоиспеченных мужчин, выполняющих поручение старейшин племени. Мальчик спит без какого-либо покрова и жестоко страдает от зимнего холода. Ему не дают воды, а пищу специально делают отвратительной, добавляя в нее полупереваренную траву из желудка антилопы.

Если мальчика ловят на нарушении какого-либо правила, его сурово наказывают. Например, между пальцами нарушителя вставляют палки, затем сильный мужчина сжимает его руку, практически раздавливая пальцы. Проходящих инициацию запугивают, чтобы добиться покорности. Им говорят, что в прежние времена мальчиков, которые пытались сбежать или раскрыли секреты женщинам или непосвященным, вешали, а их тела сжигали дотла» (стр. 360).

Внешне ритуалы выглядят необычно и страшновато. Однако они поразительно похожи в общем и даже в деталях на обычные посвящения в школьных братствах. Во время традиционной «Адской недели», ежегодно проводимой в кампусах колледжей, студенты, желающие вступить в братство, проходят через разнообразные испытания, придуманные старшими студентами, чтобы проверить у новичков физическую выносливость, психологическую стойкость и способность к социальной адаптации. В конце недели молодых людей, выдержавших все это, принимают в группу в качестве полноправных членов. После этаких испытаний большинство «новобранцев» всего лишь крайне измотаны, хотя иногда последствия оказываются более серьезными.

Интересно, что определенные ритуалы «Адской недели» похожи на племенные ритуалы посвящения в мужчины. Как уже говорилось выше, антропологи выделяют шесть главных испытаний, через которые должен пройти во «дворе мистерий» посвящаемый в мужчины тонга. Если внимательно изучить газетные сообщения, можно заметить, что те же шесть испытаний лежат в основе унизительных ритуалов студенческих обществ.

- **Избиение.** Четырнадцатилетний Майкл Калогрис провел три недели в больнице Лонг-Айленда. Он получил многочисленные внутренние повреждения во время проводившейся в «Адскую ночь» церемонии посвящения в школьном братстве «Омега Гамма Дельта». Так называемые братья устроили Майклу «атомную бомбу» — приказали ему поднять руки над головой, а сами тем временем наносили кулаками удары в живот и спину.

- **Испытание холодом.** Зимней ночью Фредерика Броннера, калифорнийского студента, его будущие «братья» отвезли за десять миль от города в горы национального лесного парка и оставили на высоте три тысячи футов. Брошенный в лесу, одетый только в тонкую трикотажную рубашку и хлопчатобумажные брюки, Жирный Фредди, как его прозвали, дрожал от холодного ветра, пока не свалился в глубокий овраг, сломав ногу и поранив голову. Поскольку эти травмы не позволяли Фредерику идти дальше, он умер от переохлаждения.

- **Жажда.** Два первокурсника из Университета штата Огайо оказались в «темнице», когда нарушили одно из правил, предписывавших посвящаемым заползать в столовую для приема пищи. Их заперли в кладовой на два дня и оставили только соленую еду. Для утоления жажды студентам не дали ничего, кроме пары пластиковых чашек, в которые они могли собирать собственную мочу.

- **Плохое питание.** В кампусе Университета Южной Калифорнии одиннадцать желающих вступить в братство студентов буквально выпучили глаза, когда увидели перед собой вызывающую тошноту пищу. На подносе лежали одиннадцать кусков

полусырой печени по четверти фунта весом, которые нужно было проглотить, не разжевывая. Давясь и задыхаясь, Ричард Свонсон сделал три попытки проглотить свой кусок. Исполненный решимости добиться успеха, он наконец запихнул пропитанную маслом печень в горло, и она застряла. Несмотря на все попытки вытащить кусок, сделать это не удалось, и юноша умер.

- **Наказание.** В штате Висконсин один студент забыл слова ритуального заклинания и был сурово наказан за это. Ему приказали держать ноги под задними ножками складного стула, на котором сидел и пил пиво самый тяжелый из его «товарищей». Хотя студент даже ни разу не вскрикнул за все время наказания, кости обеих его ступней оказались переломаны.

- **Угроза смерти.** Студента, давшего обещание вступить в братство «Зета Бета Тау», привезли на пляж в Нью-Джерси и приказали ему вырыть «собственную могилу», а затем лечь в нее. Когда он лег, земля обрушилась, и парень задохнулся, прежде чем предполагаемые «братья» смогли его выкопать.

Существует другое поразительное сходство между племенными ритуалами посвящения и ритуалами студенческих братств: они никогда не умрут. Подобная практика унижения новичков феноменально устойчива и сопротивляется всем попыткам уничтожить или подавить ее. Власти (колониальные правительства или университетская администрация) пытаются применять угрозы, социальное давление, юридические санкции, запреты, подкуп и объявление вне закона, чтобы убрать риск и унижения из церемоний посвящения. Но ни одна из мер еще не принесла успеха.

Да, пока представители власти пристально следят за происходящим, случаются перемены. Но обычно они — больше видимость, чем реальность. Жестокие испытания будут проводиться «за кулисами» до тех пор, пока давление властей не уменьшится и не отпадет необходимость скрываться.

В кампусах некоторых колледжей должностные лица пытаются уничтожить порочную практику унижения новичков, заменяя

«Адскую неделю» «Неделей помощи сообществу» или непосредственно контролируя ритуалы посвящения. Но члены братств хитро обходят подобные попытки или встречают их открытым физическим сопротивлением.

Например, после смерти от удушья Ричарда Свонсона в Университете Южной Калифорнии ректор издал новые правила, согласно которым вся деятельность братств должна контролироваться администрацией и на церемониях посвящения должны присутствовать взрослые советники. Как было отмечено в одном из национальных журналов, «новый кодекс вызвал настолько ожесточенный бунт, что городская полиция и команда пожарных побоялись войти в кампус».

Смиряясь с неизбежным, другие преподаватели признались в бессилии и отказались запрещать унизительные ритуалы «Адской недели». «Если унижать новичков — широко распространенное и общепринятое явление, вы едва ли сможете победить его. Запретите заниматься подобным открыто, и оно уйдет в «подполье». Невозможно запретить секс, невозможно запретить алкоголь, и, вероятно, невозможно запретить унижение новичков!»

Что же в данной практике так ценно для студенческих сообществ? Что заставляет их бороться против любой попытки поставить вне закона унизительные и порой опасные для жизни ритуалы посвящения?

Некоторые психологи считают, что такие группы состоят из отморозков, чья извращенная психика заставляет их причинять боль другим людям и унижать их. Однако полученные данные не подтверждают их предположение. Исследования, в ходе которых изучались личностные качества членов студенческих братств, показали, что эти студенты имеют даже несколько более здоровую психику, чем другие. Также известно, что члены братств всегда готовы принять участие в различных социальных проектах студенческих сообществ. Но они не согласны заменить ими церемонии посвящения.

Исследование, проведенное в Университете Вашингтона, показало, что большинство изученных студенческих братств по традиции периодически устраивают что-то вроде «Недели помощи», но лишь в дополнение к «Адской неделе», и только в одном

случае помощь была непосредственно связана с процедурами посвящения.

Таким образом, вырисовывается интересная картина. Сторонники унижения — по сути нормальные, психологически стабильные, социально адаптированные индивиды. Они становятся ненормально жестокими только в один момент — как раз перед приемом новых членов в студенческое сообщество. Следовательно, «виновата» церемония. И значит, в ее безжалостности должно быть нечто жизненно важное для братств, за сохранение чего они готовы упорно бороться.

Так что же это?

На мой взгляд, ответ на данный вопрос был найден в результате одного интересного исследования, мало известного за пределами социальной психологии.

Двое молодых ученых, Эллиот Аронсон и Джадсон Миллс, решили проверить истинность следующего предположения: «Люди, прошедшие через трудности и страдания, чтобы добиться чего-то, склонны ценить свои достижения больше, чем люди, достигшие того же самого с минимальными затратами». А церемонии посвящения — идеальное явление, чтобы изучить данное утверждение.

Ученые выяснили, что студентки колледжа, которым пришлось пройти через очень неприятную церемонию посвящения, чтобы добиться допуска в группу, в которой обсуждались сексуальные проблемы, убедили себя, что дискуссии в этой группе представляли собой чрезвычайную ценность, хотя Аронсон и Миллс повторяли, что другие члены группы были абсолютно «никчемными и неинтересными». Студентки, прошедшие через гораздо более мягкую церемонию или вовсе не проходившие через какое-либо посвящение, оказались менее убеждены в ценности занятий в группе, к которой присоединились.

Проведенное дополнительное исследование, в ходе которого от учащихся требовалось вытерпеть боль, а не унижения, чтобы попасть в группу, привело к тем же результатам. Чем более сильный электрический разряд применялся по отношению к девушке в ходе церемонии посвящения, тем активнее она впоследствии убеждала себя, что занятия в новой группе интересны, познавательны и приятны.

ДОКЛАД ЧИТАТЕЛЯ 7.4

От Паолы, итальянского графического дизайнера

Я хочу рассказать вам об одном случае, который произошел со мной в прошлом месяце. Я была в Лондоне со своим парнем, когда мы увидели вывеску тату-студии с надписью «Самый дешевый пирсинг бровей в Лондоне». Меня действительно пугала мысль о предстоящей боли, но я решилась. После прокола я чуть не упала в обморок. Я не могла пошевелиться и открыть глаза. Мне было так плохо, что у меня хватило сил только сказать: «Больница».

Пришел врач и сказал, что со мной все будет в порядке. Через десять минут я почувствовала себя лучше, но уверяю, это были худшие десять минут в моей жизни!

Затем я вспомнила о своих родителях. Они бы не обрадовались тому, что я сделала. Поэтому я начала думать, что, может быть, лучше снять кольцо с пирсингом. Но потом решила, что вытерпела слишком много боли, чтобы так просто выбросить его. А теперь я действительно довольна своим пирсингом.

Примечание автора: как и молодые женщины в исследовании Аронсона и Миллса, Паола стала уверенной в своем решении и удовлетворенной из-за того, что пережила, получая желаемое.

Теперь становится понятен смысл издевательств в ритуалах посвящения. Член племени тонга, со слезами на глазах смотрящий на десятилетнего сына, дрожащего всю ночь на холодной земле «двора мистерий», студент колледжа, бьющий палкой своего «младшего брата» во время «Адской ночи» и при этом нервно хохочущий, не садисты. Подобные акты, как ни странно, побуждают будущих членов считать свое сообщество более привлекательным и стоящим. А верность и преданность новых членов в огромной степени повышает шансы группы на выживание.

Пока людям нравится то, что можно получить только в результате борьбы, самые разные сообщества продолжат проводить болезненные церемонии посвящения.

Исследование пятидесяти четырех племенных культур показало, что для племен, проводящих самые жестокие церемонии инициации, характерна наиболее сильная групповая солидарность. Аронсон и Миллс убедительно доказали, что суровая церемония посвящения значительно увеличивает *преданность* новичков. Неудивительно, что группы противостоят всем попыткам уничтожить эту важную ступень к их будущей силе.

В военных группах и организациях происходят те же процессы. Страдания новобранцев в армии уже стали легендой.

Писатель Уильям Стайрон засвидетельствовал эффективность данного метода, рассказав о страданиях, пережитых во время «тренировочного кошмара» морской пехоты США. По его словам, это было похоже на концентрационный лагерь:

> *«Я не знаю ни одного бывшего морского пехотинца — независимо от того, кем он стал после службы в армии, — не считающего бы обучение суровым испытанием, из которого он вышел более храбрым и выносливым» (Стайрон, 1977, стр. 3) [7].*

Внутренний выбор

Исследование таких разных видов деятельности, как идеологическая обработка американских военнопленных китайскими коммунистами и церемонии посвящения в колледжах, позволило получить ценную информацию об обязательствах. Наиболее эффективно они изменяют представления человека о самом себе и его будущую манеру поведения в случае, когда активны, публичны и требуют усилий.

Но существует еще один аспект эффективного обязательства, который важнее трех остальных, вместе взятых. Чтобы понять его суть, необходимо прояснить пару загадочных моментов в действиях китайских коммунистов и членов братств.

Первый момент: не совсем понятен отказ студенческих братств включать общественно полезные мероприятия в церемонии посвящения. Вспомните исследование, подтверждающее, что социальные проекты, хотя они и приветствовались, почти всегда отделялись от ритуалов работы с новичками.

Почему? Если требующее усилий принятие на себя обязательства — именно то, к чему члены братства стремятся в своих церемониях посвящения, разве какие-нибудь тяжелые, неприятные виды общественных работ не подходят для этого идеально? Например, ремонт старых домов, дежурства в психиатрических больницах и в палатах для тяжелобольных.

Кроме того, подобные социально полезные работы могли бы значительно улучшить крайне негативное отношение общества к ритуалам «Адской недели». Ведь, как показал один обзор прессы, на каждую положительную газетную заметку, касающуюся «Адской недели», приходилось пять отрицательных.

Чтобы исследовать **вторую загадку**, придется вернуться в китайские лагеря для военнопленных в Корее и к проводившимся там конкурсам политических очерков. Китайцы стремились, чтобы в них участвовало как можно больше американцев. Но почему тогда призы были такими несущественными?

Несколько дополнительных сигарет или немного свежих фруктов — вот и все, чего мог ожидать победитель конкурса. Хотя в плену даже такие призы являлись ценными, все же китайцы могли бы награждать победителей более щедро — давать теплую одежду, предоставлять особые привилегии в переписке с родственниками, разрешать свободно передвигаться по лагерю. Однако китайские коммунисты специально использовали скромное вознаграждение.

Хотя рассмотренные выше два случая совершенно разные, в них есть один общий момент. Студенческие братства отказывались включать общественно полезные мероприятия в церемонии посвящения по тем же причинам, по каким китайцы воздерживались от крупных призов победителям конкурсов. Они хотели,

чтобы участники *признавали своим* то, что делали. Не допускалось никаких оправданий и лазеек.

Студенту, проходившему через жестокое унижение, не давалось никаких шансов считать, будто он делает это для благотворительных целей. А пленный, включавший в свой политический очерк несколько антиамериканских комментариев, не должен думать, будто поступает так ради большого вознаграждения. Члены студенческих братств и китайские коммунисты действовали наверняка.

Недостаточно просто вымогать обязательства, необходимо заставить людей принять на себя ответственность за собственные действия.

> Мы принимаем на себя внутреннюю ответственность за поведение, когда думаем, что предпочли вести себя так, а не иначе, без сильного внешнего давления.

Крупное вознаграждение — один из видов внешнего давления. Оно может заставить совершить определенное действие, но не принудит принять на себя внутреннюю ответственность за собственный поступок. Следовательно, человек не будет чувствовать себя связанным обязательством. То же справедливо в отношении сильной угрозы. Из-за страха мы можем немедленно уступить, но при этом вряд ли возьмем на себя какое-то серьезное, долгосрочное обязательство.

Данный аспект очень важен при воспитании детей. Нам никогда не следует подкупать их или угрожать, чтобы они делали то, во что нам хочется заставить их искренне поверить. Давление приведет лишь к временному подчинению. А если мы хотим большего, если мы хотим, чтобы дети верили в правильность своих поступков, продолжали придерживаться желаемой линии поведения и в наше отсутствие, когда мы не применяем внешние меры воздействия, мы должны каким-то образом сделать так, чтобы они приняли на себя внутреннюю ответственность за действия, которых мы от них ждем.

Эксперимент, проведенный Джонатаном Фридманом, подскажет, что для этого нужно делать и чего делать не следует.

Фридман хотел выяснить, сможет ли он помешать мальчикам, учащимся второго-четвертого классов, играть с интересной игрушкой, сказав шестью неделями ранее, что делать такого нельзя.

Любой человек, имевший дело с семи-девятилетними мальчиками, должен понимать маловыполнимость подобной задачи. Но у Фридмана имелся план. Сначала он собирался добиться, чтобы мальчики убедили себя сами — играть с запрещенной игрушкой нельзя. И тогда данное убеждение удержит детей от игры в дальнейшем.

Самым трудным было заставить мальчиков поверить, что не стоит развлекаться с предложенной игрушкой — очень дорогим, работающим на батарейках роботом. Фридман знал, что довольно легко заставить ребенка повиноваться в течение короткого времени. Все, что для этого требовалось, — пригрозить мальчику суровым наказанием. Фридман предположил, что, находясь под его наблюдением, немногие мальчики рискнут играть с роботом, и оказался прав.

Он показывал мальчику пять игрушек и говорил: «Играть с роботом нельзя. Если ты сделаешь это, я очень сильно рассержусь и накажу тебя». Затем Фридман покидал комнату на несколько минут и тайно наблюдал за ребенком через одностороннее зеркало.

Из двадцати двух мальчиков двадцать один не прикоснулся к роботу, а значит, угроза «работала», пока дети думали, что их могут поймать и наказать. Но именно такой результат Фридман и предвидел. Однако ему хотелось знать, подействует ли угроза через время, когда его не будет рядом.

Чтобы выяснить это, Фридман послал молодую женщину, своего ассистента, в школу к мальчикам через шесть недель после того, как он там побывал. Ассистентка забирала мальчиков из класса по одному, не упоминая о знакомстве с Фридманом, вводила в комнату с игрушками и выдавала тест по рисованию. Женщина говорила, что мальчик может брать любую игрушку, пока она оценивает тест.

Разумеется, все дети выбирали то, что им нравилось. Причем 77% мальчиков остановили свой выбор на роботе, который ра-

нее являлся для них запретным. Угроза Фридмана, которая так хорошо «работала» шесть недель назад, почти не действовала, когда он не мог подкрепить ее наказанием.

Но Фридман и тогда не остановился. Он несколько изменил процедуру со второй группой мальчиков. Им Фридман также сначала показывал пять игрушек и делал аналогичное предупреждение, но на этот раз не запугивал мальчиков, чтобы добиться повиновения. Он просто покидал комнату и наблюдал за детьми через одностороннее зеркало.

Оказалось, только одного указания было вполне достаточно. Так же, как и в первом эксперименте, только один мальчик из двадцати двух коснулся робота, пока Фридман отсутствовал.

Различия в поведении детей из первой и второй групп проявились через шесть недель, когда им предоставили возможность выбрать игрушки в отсутствие Фридмана. Большинство мальчиков, которым ранее запрещали играть с роботом без угрозы наказания, несмотря на разрешение играть с любой игрушкой, избегали робота, хотя он был самым привлекательным из имевшихся (дешевая пластиковая подводная лодка, детская бейсбольная перчатка без мяча, незаряженное игрушечное ружье и игрушечный трактор). Его выбрали только 33%.

Для мальчиков из первой группы угроза довольно хорошо «работала», когда Фридман мог поймать ослушавшихся. Однако позднее, когда его не было рядом, она перестала действовать и дети игнорировали запрет. Похоже, угроза не убедила мальчиков в том, что играть с роботом нельзя, они лишь понимали, что делать это неразумно, пока существовала опасность наказания.

Воздействие на мальчиков из второй группы шло изнутри их самих, а не из внешнего мира. Фридман тоже говорил им, что играть с роботом нельзя, но не угрожал наказанием в случае непослушания. В результате одного только указания оказалось достаточно, чтобы мальчики не трогали робота, пока Фридман на короткое время покидал комнату. Кроме того, дети принимали на себя личную ответственность за решение не трогать робота. Они считали, что не играют с данной игрушкой, потому что сами этого не хотят. В конце концов, ведь не прозвучало угрозы, которая могла бы объяснить поведение мальчиков как-то иначе. И спустя шесть недель, когда Фридмана не было рядом, они по-

прежнему игнорировали робота, потому что изменились изнутри, убедив себя, что не хотят с ним играть.

Взрослые, воспитывающие детей, могут извлечь из исследования Фридмана полезный урок. Предположим, родители хотят закрепить в сознании дочери мысль о том, что лгать нехорошо. Серьезная угроза («Врать скверно, милочка. Поэтому если я тебя на этом поймаю, то отрежу тебе язык») вполне может действовать в присутствии старших или тогда, когда девочка боится разоблачения. Но она не поможет достичь более существенной цели — убедить ребенка, что он не хочет лгать, так как *он* сам считает ложь «скверной».

Чтобы добиться подобного, требуется гораздо более тонкий подход. Нужно выдвинуть причину, достаточно убедительную, чтобы заставить девочку вести себя правдиво, но не настолько серьезную, чтобы объяснять именно *ею* свою правдивость. Это непросто, поскольку каждый ребенок требует индивидуального подхода.

Для одного ребенка достаточно самых простых слов («Лгать нехорошо, милый. И я надеюсь, что ты не будешь этого делать»). Для другого потребуется добавить что-нибудь более значимое («...потому что если ты будешь врать, я расстроюсь»). Для третьего подойдет мягкая форма предупреждения («...и, вероятно, мне придется сделать то, чего мне делать не хотелось бы»). Чем менее ощутимое внешнее давление испытывает ребенок, тем лучше.

Мудрые родители знают, что лучше подействует на их детей. Важно привести такой довод, который с самого начала породит желаемую форму поведения и в то же время позволит ребенку взять на себя за него личную ответственность.

Выбор подходящего довода — нелегкая задача. Но усилия окупятся, потому что между вынужденной уступкой и долговременным обязательством существует огромная разница. Как писал Сэмюэл Батлер более трехсот лет назад: «Тот, кто соглашается против воли, / Все еще придерживается того же мнения» [8].

Создаем для себя точки опоры, на которых сможем стоять

По двум причинам, упомянутым выше, мастера добиваться согласия обожают обязательства, порождающие внутренние изменения. Во-первых, такие изменения нехарактерны только для одного конкретного случая, они распространяются на ряд похожих ситуаций. Во-вторых, внутренние изменения достаточно стабильны. Если человека однажды побудили предпринять действие, изменившее его представление о самом себе и заставившее ощущать себя, скажем, заботящимся о нуждах общества гражданином, вполне вероятно, что он будет руководствоваться заботой об интересах окружающих и при других обстоятельствах. А значит, скорее всего, продолжит действовать подобным образом до тех пор, пока существует его новое представление о самом себе.

У обязательств, порождающих внутренние изменения, есть и другое преимущество — они как бы «создают собственные точки опоры». Мастерам добиваться согласия не придется предпринимать какие-то дорогостоящие и продолжительные действия, чтобы вызвать в человеке желаемые изменения, — за них обо всем позаботится стремление к последовательности.

После того как человек начнет воспринимать себя как гражданина, заботящегося о нуждах общества, он автоматически поменяет взгляды на окружающий мир и убедит себя, что именно так и нужно себя вести. Он станет обращать внимание на то, чего прежде не замечал, станет доступным для аргументов, которые игнорировал раньше. Теперь он посчитает их более убедительными. Стремясь быть последовательным в пределах собственной системы взглядов, он убедит себя, что его решение служить обществу правильное.

Новизна крайне важна для появления дополнительных оправданий принятого обязательства. Даже если убрать первоначальный стимул к общественно полезному поведению, новых доводов окажется вполне достаточно, чтобы человек решил: он ведет себя правильно.

И это огромное подспорье для недобросовестных мастеров уговоров. Поскольку мы строим все новые точки опоры для ре-

шений, выполнить которые обязались, эксплуатирующий нас индивид может предложить нам стимул для их выполнения. А когда мы примем решения, он может убрать стимул, зная, что те останутся прочно стоять на собственных точках опоры.

Агенты по продаже автомобилей часто пытаются получить прибыль при помощи трюка, который называют «вбрасыванием обманки», сначала занижая цену, а затем повышая ее к моменту заключения сделки. Впервые я столкнулся с данной тактикой, когда изображал стажера-продавца в одном из представительств *Chevrolet*. После недельной базовой подготовки мне разрешили понаблюдать за действиями опытных коллег, и мое внимание сразу же привлек трюк с «вбрасыванием обманки».

Определенным покупателям предлагалась цена, которая примерно на семь сотен ниже, чем у конкурентов. Однако она являлась «обманкой» — продавец никогда не позволял состояться подобной сделке. Единственная цель такого предложения — спровоцировать предполагаемого клиента на покупку.

Как только он принимал решение, продавец совершал ряд действий, которые должны были вызвать у покупателя чувство личной ответственности по отношению к предлагаемой машине: заполнялось множество различных документов, подробно оговаривались условия финансирования, иногда покупателю до подписания сделки предоставлялась возможность в течение дня поездить на новой машине, «чтобы он мог ее почувствовать и показать окружающим». Дилер знал, что за это время покупатель автоматически находил для себя ряд новых доводов в пользу сделанного им выбора.

Затем что-то случалось. Иногда обнаруживалась «ошибка» в расчетах. Например, продавец «забывал» добавить стоимость кондиционера, а если покупатель в нем нуждался, то должен был добавить семь сотен долларов к первоначальной цене. А чтобы клиент не заподозрил надувательство, некоторые дилеры позволяли обнаруживать такую «ошибку» банку, с которым работали.

В других случаях сделка в последний момент отменялась, в связи с тем, что при обсуждении условий босс якобы посчитал ее невыгодной. Хотя машину по-прежнему можно было получить, но только заплатив дополнительно семь сотен долларов, которые в контексте сделки на многие тысячи не выглядели чрез-

мерной тратой. К тому же продавец подчеркивал, что новая цена не выше, чем в других автосалонах, и «ведь это машина, которую вы сами выбрали, верно?».

Существует еще более изощренная разновидность тактики «вбрасывания обманки». Продавец предлагает клиенту отдать старую машину в счет уплаты за новую. Покупатель признает это предложение слишком щедрым и хватается за него. А перед самым подписанием сделки менеджер по покупке подержанных машин сообщает, что продавец завысил цену старой машины на семь сотен долларов, и понижает ее до цены, указанной в справочнике. Покупатель, считая, что урезанное предложение честно, соглашается, а иногда даже чувствует себя виноватым из-за желания извлечь выгоду из первоначально завышенной цены.

Я однажды был свидетелем того, как женщина смущенно извинялась перед продавцом, который применил к ней такую версию тактики «вбрасывания обманки». И это тогда, когда она подписывала договор о покупке новой машины, дававший ему огромные комиссионные. Продавец выглядел обиженным, но благосклонно выдавил из себя прощающую улыбку.

Не имеет значения, какой вариант «вбрасывания обманки» используется, последовательность всегда одна: продавец делает потенциальному покупателю выгодное предложение, которое тот, как правило, принимает. Затем, когда решение принято, но сделка еще не скреплена подписями, выгодные первоначальные условия ловко меняются. Кажется почти невероятным, что покупатель купит машину на новых условиях, однако в большинстве случаев тактика срабатывает. Она достаточно эффективна, поэтому в качестве стандартной процедуры получения согласия ее используют во многих салонах по продаже автомобилей.

Автомобильные дилеры понимают, насколько важную роль играют принятые личные обязательства в формировании новых доводов в их пользу. Если человек сам выдвигает данные доводы, они создают много устойчивых точек опоры для поддержки его решения, поэтому, когда продавец убирает только одну из них, первую, обвала конструкции не происходит. А покупатель ничего не замечает, поскольку удовлетворен и даже счастлив благодаря множеству других факторов, благоприятствующих его выбору. Клиенту невдомек, что дополнительные факторы могли

и не возникнуть, если бы определенный выбор не был сделан изначально.

Понаблюдав за тем, как впечатляюще работает техника «вбрасывания обманки» в автосалоне, я решил проверить ее эффективность в другой ситуации, чтобы увидеть, работает ли основная идея при небольшом изменении условий. Если мои размышления о сути тактики «вбрасывания обманки» окажутся правильными, тогда можно заставить ее работать и несколько по-другому: я предложу хорошую сделку, которая приведет к принятию главного решения, а затем добавлю неприятное условие в соглашение. Поскольку цель тактики — заставить человека придерживаться договоренности даже после того, как обстоятельства изменились в худшую сторону, она должна работать независимо от того, был ли удален положительный аспект сделки или добавлен отрицательный.

Чтобы проверить это, я и мои коллеги Джон Качиоппо, Род Бассетт, Джон Миллер провели эксперимент, суть которого — заставить студентов университета согласиться на выполнение неприятного действия: просыпаться очень рано, чтобы принимать участие в исследовании «мыслительных процессов в 7:00 утра». Позвонив одной группе студентов, мы сразу же сообщили им о времени начала занятий. Только 24% согласились принять участие.

Однако второй группе студентов мы «вбросили обманку», сначала спросив, хотят ли они участвовать в исследовании мыслительных процессов. После того как студенты высказались — 56% ответили положительно, — мы упомянули время начала и дали возможность передумать. Никто этого не сделал. Более того, в соответствии с принятым обязательством 95% студентов, которым «подкинули обманку», действительно явились на учебу в 7:00 утра.

Я знаю, что это так, потому что нанял двух ассистентов-исследователей для проведения эксперимента с мыслительными процессами и записал имена появившихся студентов. Кстати, нет никаких оснований полагать, что, нанимая тех ассистентов, я сначала спросил, хотят ли они провести исследование мыслительных процессов, и уже после того, как они согласились, сообщил им о времени начала — 7:00 утра.

Самое впечатляющее в тактике «вбрасывания обманки» — ее способность порождать у человека чувство удовлетворения от неудачного решения (выбора). Те, кто может предложить только плохие варианты, особенно любят данную тактику. Ее используют как в бизнесе, так и в общественной и личной жизни.

Страстный любитель такой тактики — мой сосед Тим. Помните? Это тот самый парень, который, пообещав изменить поведение, заставил свою подругу Сару отменить предстоящее бракосочетание с другим мужчиной и принять его обратно. Причем женщина стала еще более преданной ему, чем была раньше, хотя Тим не выполнил обещаний. Как объяснила сама Сара, теперь она видела все положительные качества Тима, которых прежде не замечала.

Но я-то знаю, что Сара — такая же жертва тактики «вбрасывания обманки», как покупатели, клюнувшие на трюк «дать нечто и позднее это забрать», практикуемый в салонах по продаже новых автомобилей. Тим остался тем же, кем был всегда. Но поскольку новые привлекательные качества, которые Сара в нем открыла (или вообразила), для нее достаточно реальны, теперь она удовлетворена положением дел, хотя и считала его неприемлемым, пока не приняла на себя грандиозное обязательство в отношении Тима.

Решение выбрать Тима, даже с учетом, что оно объективно было неправильным, само себя укрепило и поддержало и, похоже, сделало Сару по-настоящему счастливой. Но я никогда не упоминал при ней о тактике «вбрасывания обманки». Причина моего молчания состоит не в том, что я считаю, будто Саре лучше оставаться в неведении. Больше информации всегда лучше, чем меньше. Дело просто в том, что я уверен, если скажу хоть слово по данному поводу, Сара меня возненавидит.

Начинаем отстаивать свои права ради общественного блага

Тактика «вбрасывания обманки», как и любая из обсуждаемых в этой книге методик достижения согласия, может использоваться и во благо, и во зло, в зависимости от мотивов человека, который ее применяет. В том числе и для социально более значимых

целей, нежели продажа новых машин или восстановление отношений с бывшими возлюбленными. Рассмотрим конкретный пример.

Исследование, проведенное в Айове под руководством доктора Майкла Поллака, показало, как тактика «вбрасывания обманки» может заставить домовладельцев экономить энергию. Оно началось, когда в Айове наступила зима.

К жителям штата, отапливавшим дома природным газом, приходил консультант. Он давал домовладельцам советы, касающиеся экономии энергии, и просил их расходовать меньше топлива в будущем. Хотя все они обещали постараться, когда исследователи изучили платежные ведомости семей через месяц, а затем в конце зимы, они не увидели реальной экономии. Домовладельцы, обещавшие экономить энергию, использовали столько же природного газа, сколько и их соседи, которые не общались с консультантом. Добрых намерений в сочетании с информацией о том, как экономить горючее, оказалось недостаточно, чтобы изменить привычки.

Еще до начала эксперимента Поллак и его коллеги-исследователи осознали: чтобы изменить существующую модель потребления энергии, потребуется нечто большее, поэтому они немного скорректировали условия эксперимента.

Консультант также заходил к жителям (другим), давал им советы, касающиеся экономии топлива, и просил беречь газ, но на этот раз он добавлял кое-что еще. Он говорил, что имена жителей, которые станут экономить энергию, опубликуют в газетах. Эффект появился мгновенно. Уже через месяц при проверке счетчиков выяснилось, что домовладельцы сэкономили в среднем по 422 кубических фута газа каждый. Шанс увидеть свои имена в газете побудил жителей приложить усилия, чтобы сэкономить за месяц значительное количество газа.

Затем «коврик выдернули». Семьям, которым была обещана публичность, в письменном виде сообщили, что выполнить данное обещание не получится.

В конце зимы исследователи изучили влияние разосланных писем на потребление природного газа. Вернулись ли люди к прежней привычной расточительности, потеряв возможность увидеть свои имена на страницах газет? Нет! В остававшиеся хо-

лодные месяцы семьи сэкономили даже больше горючего, чем тогда, когда верили, что их будут публично восхвалять за проявленную сознательность!

В первый месяц домовладельцы потребили природного газа на 12,2% меньше, чем обычно, потому что надеялись, что их похвалят в газетах. Но, получив известия о том, что это невозможно, домовладельцы не вернулись к прежнему уровню потребления энергии. Напротив, они сэкономили еще больше газа — целых 15,5% в месяц.

Хотя мы никогда не можем быть абсолютно уверены, что получим нужный результат, одно объяснение поведения домовладельцев лежит на поверхности. Вбросив «обманку» — пообещав широкую известность, — домовладельцев вынудили взять обя-

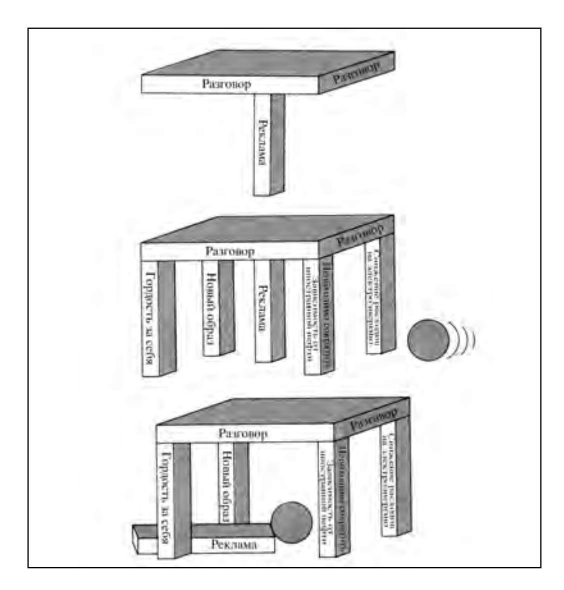


Рисунок 7.5. «Вброс обманки» в долгосрочной перспективе
На этой иллюстрации мы видим, что при энергетическом исследовании Айовы первоначальные усилия по сохранению основывались на обещании популярности (вверху). Однако вскоре энергозатраты привели к появлению новых самогенерируемых опор, что позволило исследовательской группе «вбросить свою обманку» (средний). Результат — постоянный уровень сохранности, который обрел прочную опору после того, как первоначальную рекламную поддержку отменили (снизу).
Художник: Мария Пикарди; © Роберт Б. Чалдини

зательство экономить газ. Оно сразу принялось создавать свою собственную поддержку: домовладельцы изменили привычки, получили удовольствие от усилий, направленных на общее благо, начали гордиться способностью к самоотречению, а самое главное, стали считать себя экономными, ответственными гражданами. У людей нашлись новые доводы, оправдывающие принятое обязательство по экономии энергии, поэтому они продолжали выполнять его и тогда, когда первоначальный стимул — публикация имен на страницах газет — был устранен, и делали это еще усерднее (см. рис. 7.5).

В каком-то смысле возможность прославиться через газету не позволяла домовладельцам в полной мере почувствовать ответственность за принятое обязательство. Из всех причин, поддерживавших решение экономить топливо, она единственная пришла извне, а значит, мешала домовладельцам думать, что они экономят газ, так как считают это правильным. А письма, аннулирующие соглашения о публичности, устранили данное препятствие. Поэтому новое бескорыстное представление людей о себе подтолкнуло их к еще большей экономии. Так же, как и Сара, они сохранили приверженность выбору благодаря первоначальному мотиву и оказались еще более преданы ему, когда мотив исчез [9].

Последовательность подачи сигналов: напоминания в качестве регенераторов

Простые напоминания о прошлых обязательствах могут побудить людей действовать в соответствии с их прежними позициями, приверженностями и делами. Поставьте приверженность на первый план, и стремление быть последовательными снова возьмет верх, чтобы выровнять ответные реакции. Чтобы проиллюстрировать это, приведу пару примеров из области медицины.

Всякий раз, рассказывая представителям сферы здравоохранения о процессе влияния, я задаю вопрос: «На каких людей в системе труднее всего повлиять?» Ответ неизменен: «На врачей!» С одной стороны, это логично и естественно. Чтобы достичь высоких позиций в иерархии здравоохранения, врачи проходят многолетнюю подготовку и практику, включая специализацию в медицинских школах, стажировки и выездные работы, кото-

рые дают им необходимые знания и опыт. Именно на них врачи основывают свой выбор и по понятным причинам не хотят от них отклоняться. С другой стороны, такого рода сопротивление может вызвать проблемы, когда врачи игнорируют изменения, которые принесли бы пользу пациентам.

В начале своей профессиональной карьеры большинство врачей дают клятву Гиппократа, которая обязывает их действовать во благо своих пациентов и, главное, не причинять им вреда. Почему же тогда они не моют руки перед осмотром так часто, как полагается?

Адам Грант и Дэвид Хофманн, пытаясь ответить на данный вопрос в своем исследовании, выяснили, что, хотя мыть руки настоятельно рекомендуется перед каждым обследованием пациента, большинство врачей моют руки почти в два раза реже, а значит, пациенты сильнее рискуют заразиться. Более того, различные способы решить проблему оказались неэффективными. Ее причина не в том, что врачи пренебрегают безопасностью пациентов или не знают о ее связи с мытьем рук. А в том, что, как только в кабинет входит новый пациент, та самая связь теряется в сознании. Вокруг много других отвлекающих факторов: внешний вид пациента, вопросы медсестры и так далее.

Грант и Хофманн подумали, что могли бы исправить эту прискорбную ситуацию, напомнив врачам об их приверженности помогать пациентам. Необходимо также сфокусироваться на связи безопасности пациентов с мытьем рук врачом перед каждым осмотром. Исследователи решили просто разместить таблички над дозаторами для мыла и геля в смотровой с надписью «Гигиена рук защищает пациентов от заражения». Данное напоминание увеличило использование мыла и геля на 45%.

Еще один частый неверный шаг врачей — чрезмерное назначение антибиотиков. Это проблема американского здравоохранения, приводящая к смерти двадцати трех тысяч пациентов в год. Как и в случае с мытьем рук, несколько методов ее решения — образовательные программы, электронные оповещения и выплаты — не дали большого эффекта. Но группа медицинских исследователей добилась успеха, применив ориентированный на обязательства подход к врачам ряда амбулаторных клиник Лос-Анджелеса.

В их кабинетах на двенадцать недель разместили плакат. В первой половине случаев он содержал стандартную информацию об использовании антибиотиков. Во второй половине — наряду со стандартной информацией имелась фотография врача и письмо, которое он или она подписали, обещая избегать чрезмерного назначения антибиотиков. В течение оставшейся части года количество неправильных назначений антибиотиков среди врачей, которые ежедневно видели плакат со стандартной информацией, увеличилось на 21%. А врачи, чьи плакаты постоянно напоминали им об их личных обязательствах решить проблему, сократили неуместное назначение лекарств на 27%.

Напоминания о существующих обязательствах обладают еще одним бонусом. Они не только восстанавливают приверженность, но и усиливают ее, укрепляя соответствующий образ самого себя. По сравнению с потребителями, которые заботились о защите окружающей среды, но не получали напоминания об этом, те, кто получал такие напоминания, считали себя более экологичными, а потому предпочитали приобретать экологичные версии продуктов, включая лампочки, бумажные полотенца, дезодоранты и моющие средства. Таким образом, напоминать людям о предыдущих обязательствах — это не просто обычный способ стимулировать последовательное реагирование, но и эффективный способ усилить представление человека о себе как о защитнике окружающей среды [10].

Как сказать «нет»

«Последовательность — суеверие недалеких умов» — эти слова приписываются Ральфу Уолдо Эмерсону. Очень странное высказывание.

Оглядываясь вокруг, мы ясно видим, что, вопреки утверждению Эмерсона, внутренняя последовательность — признак логики и интеллектуальной силы, а ее отсутствие характерно для неорганизованных и ограниченных личностей. Тогда почему такой выдающийся мыслитель, как Эмерсон, считал последовательность чертой, присущей недалеким умам?

Мне стало любопытно, и я обратился к оригиналу — к эссе

«Уверенность в себе» (*Self-Reliance*). И тогда я понял: проблема не в Эмерсоне, а в популярной версии того, что он сказал.

На самом деле он написал так: «*Глупая* последовательность является суеверием недалеких умов». По неизвестным причинам самое главное в данном высказывании с годами оказалось утрачено, и фраза стала означать нечто совершенно другое. А при ближайшем рассмотрении еще и нечто совершенно бессмысленное.

Но мы не должны терять настоящую суть цитаты, потому что она лежит в основе единственной известной мне эффективной защиты от средств влияния, сочетающих принципы принятия обязательств и стремление к последовательности. Хотя в целом последовательность необходима, даже жизненно важна, существует ее глупая и опасная разновидность, которой нужно остерегаться. Именно ее и имеет в виду Эмерсон — тенденцию быть последовательным автоматически и неосознанно. Именно ее и следует остерегаться, чтобы не стать жертвой тех, кто использует механический ряд «обязательство — последовательность» для собственной выгоды.

Поскольку автоматическая последовательность в целом весьма полезна, так как позволяет нам вести себя адекватно и рационально большую часть времени, мы не можем полностью от нее отказаться.

Результаты оказались бы слишком ужасны. Вместо того чтобы *жужжать* в соответствии с нашими предыдущими решениями и поступками, мы стали бы каждую минуту останавливаться, чтобы обдумывать каждое новое действие, прежде чем его совершить. И у нас никогда не хватало бы времени на осуществление чего-то значительного.

Нам необходима эта механическая форма последовательности, даже если она опасна. Поэтому единственный выход из сложившейся дилеммы — научиться ловить момент, когда такая последовательность ведет к плохому выбору.

Существуют определенные сигналы — два отдельных вида, — которые предупреждают нас. Мы регистрируем каждый из них определенными частями тела.

ДОКЛАД ЧИТАТЕЛЯ 7.5

От студентки колледжа в Нью-Дели, Индия

Расскажу вам, как принцип последовательности вынудил меня принять решение, которое я бы никогда не приняла при обычных обстоятельствах. Я зашла в ресторанный дворик торгового центра, чтобы купить маленький стаканчик колы.

— Один стакан колы, пожалуйста, — сказала я продавцу за прилавком.

— Средний или большой? — спросил он меня, выставляя счет другому клиенту.

«Я уже наелась и ни за что не смогу выпить большой стакан», — подумала я про себя.

— Средний, — уверенно сказала я, протягивая продавцу карточку для оплаты.

— Ой! Извините, — сказал продавец с таким видом, как будто совершил настоящую ошибку. — Маленький или средний?

— Хм, средний, — сказала я в соответствии с принципом последовательности, взяла свой напиток и ушла.

Только потом я поняла, что меня просто обманули, заставив купить больший из двух вариантов. Я оказалась застигнута врасплох и, чтобы соответствовать ранее сделанному выбору, выпалила «средний», даже не обработав предоставленную мне новую информацию.

Глупая последовательность определенно кажется чертенком для маленьких умов!

Примечание автора: я думаю, читательница, которая посчитала, что сглупила в данной ситуации, слишком строга к себе. Когда мы торопимся или не можем как следует обдумать выбор, механическая последовательность вполне естественна (Феннис, Янссен и Вохс, 2009).

Сигналы живота

Первый вид сигнала узнать легко. У нас начинает «сосать под ложечкой», когда мы понимаем, что оказались в западне и должны удовлетворить какую-то нежелательную просьбу. Со мной подобное случалось сотни раз. Однако особенно памятный случай произошел одним летним вечером задолго до того, как я начал изучать тактику получения согласия.

Я услышал звонок, открыл дверь и обнаружил перед собой потрясающе красивую молодую женщину, одетую в шорты и лифчик от купальника. В руках она держала папку. Женщина попросила меня ответить на вопросы теста. Желая произвести благоприятное впечатление, я согласился.

Должен признать, отвечая на вопросы, я несколько приукрасил факты, чтобы представить себя в лучшем свете. Наша беседа проходила так.

Потрясающая молодая женщина: Здравствуйте, я изучаю предпочтения городских жителей в сфере развлечений. Не согласитесь ли вы ответить на несколько вопросов?

Роберт Чалдини: Да. Пожалуйста, заходите.

ПМЖ: Благодарю вас. С вашего разрешения, я присяду, и мы начнем. Сколько раз в неделю вы обедаете вне дома?

РЧ: О, наверное, три, может быть, четыре. В общем, всегда, когда только могу. Я люблю хорошие рестораны.

ПМЖ: Отлично! А вы обычно заказываете вино к обеду?

РЧ: Только если оно импортное.

ПМЖ: Ясно. А как насчет фильмов? Вы часто ходите в кино?

РЧ: Кино? Я люблю хорошие фильмы. Особенно авторские, с субтитрами. А вы? Вам нравится ходить в кино?

ПМЖ: Э-э-э, да. Но давайте вернемся к интервью. Вы часто ходите на концерты?

РЧ: Разумеется. Предпочитаю симфоническую музыку, естественно. Но мне также нравятся некоторые поп-группы.

ПМЖ (быстро записывая): Прекрасно! Еще только один вопрос. Как насчет театра и балета? Вы ходите на подобные представления?

РЧ: О, балет — это движение, грация, форма! Я это обожаю. Я просто влюблен в балет. Смотрю его всякий раз, когда мне это удается.

ПМЖ: Великолепно. Что ж, подождите немного, я сделаю расчеты, мистер Чалдини.

РЧ: Точнее, доктор Чалдини. Но это звучит чересчур формально. Почему бы вам не называть меня Бобом?

ПМЖ: Хорошо, Боб. На основании информации, которую вы мне предоставили, я рада сообщить, что вы могли бы экономить до двенадцати сотен долларов в год, если бы воспользовались услугами «Клабамерика». Небольшой членский взнос даст вам право на разнообразные скидки при посещении большей части мероприятий, которые вы упомянули. Несомненно, такой социально активный человек, как вы, захочет воспользоваться предоставляемыми нашей компанией огромными скидками на все мероприятия, которые, по вашим словам, вы посещаете.

РЧ (пойманный в ловушку, как крыса): Ну... э-э-э... я... э-э-э... полагаю, что да.

Я прекрасно помню ощущение того, как сжимался мой желудок, когда я с трудом выдавливал из себя согласие. У меня в мозгу будто бы прозвенел звонок: «Эй, ты попался!» Но я не видел выхода. *Я был загнан в угол собственными словами.* Отклонить сделанное предложение в тот момент означало бы столкнуться с парой неприятных альтернатив.

Если бы я попробовал отступить, уверяя, что вовсе не такой светский лев, каковым изображал себя во время ин-

тервью, то тем самым признал бы, что лгал. С другой стороны, попытка отказаться от предложения без объяснения выставила бы меня дураком, который не хочет сэкономить двенадцать сотен долларов. Поэтому я сделал членский взнос, хотя понимал, что стремление к последовательности заманило меня в западню.

Но больше подобного не повторялось. Теперь я прислушиваюсь к своему желудку. Я научился справляться с людьми, которые пытаются сыграть на моем стремлении к последовательности. Я просто говорю им, что именно они делают.

Данная тактика является прекрасной формой контратаки. Как только мой желудок сообщает мне, что я окажусь в дураках, если соглашусь удовлетворить просьбу лишь потому, что это следует из обязательства, которое у меня выманили обманом, то сообщаю об этом просящему.

Я не пытаюсь отрицать важность последовательности, а просто указываю на абсурдность глупой последовательности. Если просящий в ответ на мое сообщение виновато опускает глаза или отступает в замешательстве, я торжествую. Я выиграл — манипулятор проиграл.

Иногда я думаю, как бы все повернулось, если бы та потрясающая молодая женщина попыталась заставить меня стать членом клуба развлечений сейчас. Беседа, наверное, осталась бы такой же, за исключением ее финала:

ПМЖ: ...Несомненно, такой социально активный человек, как вы, захочет воспользоваться предоставляемыми нашей компанией огромными скидками на все мероприятия, которые, по вашим словам, вы посещаете.

РЧ (очень уверенно): Вовсе нет. Видите ли, я понимаю, что сейчас происходит. Я знаю, что ваше тестирование

было лишь предлогом, чтобы заставить людей рассказать о том, как часто они выходят в свет. Вам известно, что в подобных условиях люди склонны приукрашивать свою жизнь. Я также понимаю, что ваши боссы выбрали вас для такой работы из-за вашей внешней привлекательности. Наверняка это они велели вам носить одежду, открывающую значительную часть вашего упругого тела, поскольку хорошенькая полураздетая женщина вызывает у мужчин желание похвастаться своим «жизнелюбием», чтобы произвести впечатление. Поэтому меня не интересует ваш клуб развлечений. Я знаю, что сказал Эмерсон о глупой последовательности и суевериях сознания.

ПМЖ (в изумлении): Что?

РЧ: То, что я наговорил во время так называемого тестирования, не имеет значения. Я не позволю вам заманить меня в ловушку последовательности. Никакие *щелк, жжж* не пройдут!

ПМЖ: Что?!

РЧ: Хорошо, давайте я скажу еще проще. Первое — с моей стороны было бы глупо тратить деньги на то, что мне не нужно. Второе — благодаря сигналам, поступающим из моего желудка, я знаю, что мне не нужен ваш клуб развлечений. Третье — если вы все еще считаете, что я отдам вам хотя бы доллар, вы, вероятно, до сих пор верите в Деда Мороза. Разумеется, такой умный человек, как вы, должен понять это.

ПМЖ (попавшая в западню, как сногсшибательная молодая крыса): Хорошо... э-э-э... я... э-э-э... я полагаю, что это так.

Сигналы сердца

Желудок — не особо «чуткий» и «проницательный» орган. Он подает сигнал тревоги, только когда вполне очевидно, что нас собираются обмануть. Если же обман завуалирован, наш желудок может не отреагировать. В таком случае мы должны поискать тревожные сигналы в другом месте.

История моей соседки Сары — хороший пример. Сара взяла на себя важное обязательство в отношении Тима, отказавшись от своих планов выйти замуж за другого. Оно «вырастило» собственную поддержку, поэтому, хотя первоначальных причин обязательства уже нет, Сара по-прежнему остается с Тимом.

С помощью вновь сформулированных доводов она убедила себя, что поступила правильно, поэтому и остается с Тимом. И, конечно, желудок Сары не сжимается. Он посылает сообщение, только когда мы делаем то, что считаем неправильным. Сара так *не думает*. Она полагает, что сделала правильный выбор, и ведет себя соответствующе.

Однако мне кажется, если я, конечно, не ошибаюсь, что какая-то часть Сары считает ее выбор ошибочным, а ее нынешнюю жизнь — результатом стремления к глупой последовательности. Где именно находится данная часть, мы не знаем, но у нее есть название — душа. И в ней мы не можем дурачить самих себя. В нее не проникает ни одно из наших оправданий, ни одно из наших рациональных объяснений. Душа Сары знает истину, хотя в настоящее время женщина не слышит подаваемые ей сигналы из-за шума нового аппарата поддержки, который она построила.

Но как долго Сара будет находиться в неведении? Сколько пройдет времени, прежде чем она испытает душевное потрясение? Это нельзя предсказать. Но ясно одно: со временем других альтернатив Тиму будет все меньше. Ей надо бы спросить у себя самой, не делает ли она ошибку.

Конечно, легче сказать, чем сделать. Сара должна ответить на крайне сложный вопрос: «Зная то, что знаю сейчас, сделала бы я в прошлом тот же выбор?» Проблема лежит в первой части вопроса: «Зная то, что знаю сейчас». Что именно знает Сара о Тиме? Что из ее представлений является результатом отчаянной попытки оправдать взятое обязательство? Сара заявляет, что после возвращения Тим стал больше о ней заботиться, меньше пить, научился делать прекрасные омлеты и т. д. Я попробовал пару его омлетов и сомневаюсь в том, что они прекрасны. Однако важно, верит ли Сара во все это, причем не только в своих мыслях — мы легко играем в подобные игры с самими собой, — но и в глубине души.

Существует один несложный и полезный прием, использовав который Сара сможет выяснить, что в ее нынешнем восприятии Тима реально, а что — результат стремления к глупой последовательности.

Согласно исследованиям физиологов, определенные чувства по отношению к чему-либо у нас возникают за долю секунды до того, как мы начинаем об этом размышлять. Я думаю, послание, идущее из глубины души, — непредвзятое истинное ощущение. Следовательно, если мы научимся быть внимательными, то сможем его регистрировать — даже совсем слабое — до момента включения сознания.

И задав себе ключевой вопрос «Сделала бы я тот же самый выбор снова?», Саре следовало бы сконцентрироваться на возникших у нее в этот момент чувствах и довериться им. Вполне вероятно, это окажется сигналом, исходящим из глубины ее души, который успеет проскользнуть неискаженным, пока его не захлестнут мысли [11].

Я применяю данный метод всякий раз, когда мне начинает казаться, что я склоняюсь к глупой последовательности.

Однажды я остановился у заправки, рядом с которой располагался рекламный щит, гласивший, что цена галлона бензина здесь на пару центов меньше, чем на других станциях в округе. Но, уже держа наконечник насоса в руках, я обратил внимание, что цена, указанная на насосе, на два цента выше, чем упомянутая на рекламном щите. Я сказал об этом проходившему мимо работнику, который, как выяснилось позже, по совместительству оказался владельцем заправки. Тот невнятно пробормотал, что цены изменились несколько дней назад и у него просто не нашлось времени исправить цифры на щите.

Я задумался, что же мне делать. На ум пришло несколько доводов в пользу того, чтобы остаться: «Мне действительно очень нужен бензин», «Шланг уже у меня в руке, а я спешу», «Мне кажется, моя машина лучше ездит на бензине именно этой марки». Но являлись ли эти доводы обоснованными или всего лишь оправдывали мое желание остаться?

Тогда я задал себе ключевой вопрос: «Зная то, что мне известно о реальной цене на бензин, выбрал бы я изначально именно эту автозаправку?» Сконцентрировавшись на первом всплеске вне-

чатлений, я получил ясный и однозначный ответ. Скорее всего, я проехал бы мимо, даже не притормозив. Никакие другие причины, кроме обещанной низкой цены бензина, не заставили бы меня заехать на данную автозаправку. Не причины создали решение, а решение создало их. А раз так, мне следует выбрать другое.

Но ведь я уже стою здесь и держу шланг. Не лучше ли воспользоваться этим, а не ехать куда-либо еще, чтобы заплатить те же самые деньги? К счастью, владелец бензоколонки подошел ко мне и помог сделать выбор. Он спросил, почему я не качаю бензин, и я ответил, что мне не нравится несоответствие цен. На что он раздраженно огрызнулся: «Слушай, никто не смеет мне указывать, как вести бизнес. Если ты думаешь, что я тебя обманываю, положи шланг и выметайся отсюда как можно быстрее».

Теперь, полностью уверенный в том, что он мошенничает, я с радостью поступил в соответствии со своими убеждениями и его желаниями — тут же бросил шланг и... переехал его на пути к ближайшему выезду.

Иногда последовательность становится удивительно полезной.

Особые уязвимости

Существуют ли особые типы людей, чья потребность быть последовательным делает их особенно восприимчивыми к тактике приверженности, описанной в данной главе? Да, такие люди действительно есть. Чтобы узнать о чертах, характеризующих таких людей, полезно изучить болезненный инцидент из жизни одной очень известной звезды современного спорта.

Произошедшие события, описанные в газете Associated Press, выглядят загадочно. 1 марта 2005 года семнадцатимесячный внук легенды гольфа Джека Никлауса утонул в гидромассажной ванне. Неделю спустя все еще опустошенный Никлаус отказался от будущих мероприятий, связанных с гольфом, включая предстоящий турнир мастеров, сказав: «Я думаю, после того, что случилось в нашей семье, отныне я посвящу свое время совсем другому. У меня больше нет никаких планов относительно гольфа». Тем не менее после заявления он сделал два замечательных исключения: выступил с речью перед группой потенциальных членов гольф-клуба Флориды и принял участие в благотвори-

тельном турнире, организованном давним соперником Гэри Плейером.

Что же смогло оторвать Никлауса от его скорбящей семьи и втянуть в пару событий, которые кажутся совершенно несущественными по сравнению с тем, что он переживал? Его ответ оказался очень простым. «Вы берете на себя обязательства, — сказал он. — И должны их выполнять». Хотя сами по себе столь мелкие события не имели существенного значения, ранее достигнутые договоренности были слишком важны — по крайней мере, для Никлауса. Но почему? Какие определенные черты характера вынудили Никлауса соблюсти последовательность даже в столь тяжелой для него ситуации? Их две — ему было шестьдесят пять лет, и он был американцем.

ВОЗРАСТ

Неудивительно, что люди, особенно сильно склонные к согласованности своих взглядов и действий, часто становятся жертвами тактики влияния, основанной на последовательности. Мы с коллегами разработали шкалу, измеряющую степень последовательности человека в его ответах, и вот что обнаружили. Люди, которые сильно последовательны в действиях, особенно склонны подчиняться заявителю, который использовал либо технику «нога — в дверях», либо технику «вбрасывание обманки».

В последующем исследовании, в котором участвовали испытуемые в возрасте от восемнадцати до восьмидесяти лет, мы обнаружили, что с годами склонность к последовательности возрастала, а после пятидесяти лет она становилась наиболее сильной.

Эти результаты объясняют приверженность шестидесятипятилетнего Джека Никлауса своим прежним обещаниям даже перед лицом семейной трагедии, которая вполне оправдала бы его отказ. Чтобы остаться верным своим принципам, он должен был выполнить данные обещания. Они также объясняют, почему мошенники часто используют тактику приверженности и последовательности, чтобы заманить свою жертву в ловушку.

В качестве доказательства приведем заслуживающее внимания исследование, проведенное Американской ассоциацией пенсионеров, которая обеспокоилась ростом числа (и удручающим успехом) телефонных атак мошенников на ее членов. Вместе

со следователями в двенадцати штатах организация участвовала в спецоперации по раскрытию уловок телефонных мошенников, нацеленных на пожилых людей.

Одним из ее результатов стала коллекция расшифрованных записей разговоров между мошенниками и их предполагаемыми жертвами. Их интенсивное изучение исследователями Энтони Пратканисом и Дугом Шейделом выявило, что чаще всего в первую очередь мошенники пытаются получить небольшое подтвержденное обязательство от жертвы, а затем потребовать деньги, апеллируя к ответственности за сказанное. Обратите внимание, как в отдельных отрывках разговоров мошенники используют принцип последовательности как дубинку для людей, чья склонность к личной приверженности придает данному принципу огромный вес.

— Нет! Мы не просто так поговорили об этом. Вы сделали заказ! Вы ведь сказали «да». Вы сказали «да».

— Ну, вы ведь подписались на это в прошлом месяце. Разве вы не помните?

— Вы пообещали сделать это еще три недели назад.

— На прошлой неделе вы ведь пообещали выполнить оговоренное.

— Нельзя просто купить вещь и отказаться от нее пять недель спустя. Не так ли?

ИНДИВИДУАЛИЗМ И ЛИЧНОСТЬ

Помимо возраста, есть еще один фактор, который объясняет сильную потребность Джека Никлауса оставаться последовательным в своих обязательствах. Я уже называл его ранее: он американец, родился и вырос в Огайо — самом сердце страны, известной своей преданностью «культу личности». В индивидуалистических государствах, таких как Соединенные Штаты и страны Западной Европы, основное внимание уделяется личности, в то время как в более коллективистских обществах основное внимание уделяется группе. Следовательно, индивидуалисты решают, как им поступить в той или иной ситуации, основываясь в первую очередь на собственном (а не на общем) опыте, взглядах и выборе, и такой стиль принятия решений делает их очень

уязвимыми для тактики влияния, которая использует в качестве рычага то, что человек ранее сказал или сделал.

Чтобы проверить данную идею, мы с коллегами применили версию тактики «нога — в дверях» к группе студентов моего университета. Половина из них были уроженцами США, а половина — иностранными студентами из менее индивидуалистичных азиатских стран. Сначала мы попросили всех принять участие в двадцатиминутном онлайн-опросе на тему «Школа и социальные отношения». Месяц спустя мы попросили их пройти сорокаминутный опрос на ту же тему. Более индивидуалистичные американские студенты соглашались на повторный запрос более чем в два раза чаще, чем азиатские (21,6% против 9,9%).

Почему? Потому что они лично согласились на аналогичную предыдущую просьбу, а индивидуалисты решают, что им делать дальше, исходя из того, что уже делали до этого. Таким образом, члены индивидуалистических обществ — особенно пожилые члены — должны быть настороже. Иначе же они рискуют попасться на тактику, которая начинается с просьбы о небольшом шаге. Эти маленькие осторожные шаги впоследствии могут привести к большим скачкам вслепую [12].

КОРОТКО О ГЛАВНОМ

- Большинство людей стремятся быть и выглядеть последовательными в своих словах, убеждениях, взглядах и поступках. Это происходит по трем причинам. Во-первых, человек, последовательный в своих действиях, высоко ценится обществом. Во-вторых, последовательное поведение сильно помогает в повседневной жизни. В-третьих, последовательная реакция обеспечивает короткий путь через сложность современного существования, так как уменьшает необходимость обработки всей имеющейся информации.

- После принятия обязательства (то есть принятия действия, позиции или отношения) люди с большей готовностью соглашаются на запросы в соответствии с предыдущим обязательством. Обязательства наиболее эффективны, когда активны,

публичны, требуют усилий и рассматриваются как внутренне мотивированные (добровольные), потому что каждый из этих элементов изменяет представление человека о себе.

- Решения о принятии обязательств, даже ошибочные, имеют тенденцию к самовоспроизводству, потому что могут «отрастить свои собственные ноги», то есть обрести точку опоры. Другими словами, люди часто добавляют новые причины и оправдания, чтобы оправдать обязательства, которые они уже взяли на себя.

- Преимущество тактик получения согласия, основанных на обязательствах, заключается в том, что простые напоминания о более ранних обязательствах восстанавливают их способность направлять поведение даже в новых ситуациях. И даже усиливают ее.

- Чтобы распознать влияние принципа последовательности на наши решения и противостоять ему, мы должны прислушиваться к сигналам, исходящим из двух мест внутри нас: нашего желудка и нашей души.

ГЛАВА 8

ЕДИНСТВО:

«МЫ» — КАК ВОЗМОЖНОСТЬ ПОДЕЛИТЬСЯ СВОИМ «Я»

Если среди нас нет мира, единственной причиной можно назвать то, что мы забыли, что принадлежим друг другу.

— Мать Тереза

У многих из нас был необычный сосед по комнате, личные увлечения которого заставляли нас одновременно поражаться, озадачиваться и заново узнавать о диапазоне человеческих способностей. Такой сосед, бывший охранник в нацистском концентрационном лагере, достался и антропологу Рональду Коэну. Однажды в позднем ночном разговоре он описал событие настолько памятное, что ни он сам, ни Коэн не смогли его забыть. Поэтому много лет спустя Коэн использовал его в качестве основы для научной статьи.

В нацистских трудовых лагерях часто, если один заключенный нарушал правило, всех выстраивали в ряд, и охранник шел вдоль него, считая до десяти и останавливаясь для того, чтобы застрелить каждого десятого человека. По словам соседа, охранник-ветеран, которому поручили такое задание, начал выполнять его, как и всегда, и вдруг по необъяснимой причине сделал нечто необычное: подойдя к очередному обреченному десятому, он поднял бровь, повернулся и выстрелил в одиннадцатого.

Позже я раскрою причину, почему охранник поступил так. Однако вспомним о глубоко укоренившемся принципе социального влияния, который придает той причине ее силу.

Единство

Каждый человек автоматически делит людей на тех, про кого мог бы и не мог бы сказать «мы». Последствия такого разделения велики, потому что внутри наших «племен» легче достичь всего, что связано с влиянием. Те, кто находится в границах «мы», получают больше согласия, доверия, помощи, симпатии, сотрудничества, эмоциональной поддержки и прощения и даже оцениваются как более творческие, нравственные и гуманные. Групповой фаворитизм является не только сильно влияющим на действия человека, но и примитивным, так как проявляется у других приматов и у человеческих младенцев. *Щелк, жжж* [1].

Таким образом, успешное социальное влияние часто основывается на отношениях «мы». Но как лучше всего охарактеризовать такие отношения? Тут требуется тонкий подход.

Отношения «мы» — это не те отношения, которые позволяют людям говорить: «О, этот человек похож на нас». Все гораздо глубже. Они позволяют людям говорить: «О, этот человек — один из нас». Исходя из этого, можно сформулировать правило единства для влияния: мы склонны говорить «да» тому, кого считаем одним из нас. Чувство единства — не просто ощущение сходства (хотя оно тоже может работать, но по принципу симпатии). Речь идет об общих идентичностях, о племенных категориях, которые люди используют для отождествления себя и своих групп, таких как расовая и этническая принадлежность, национальность, семья, а также политическая и религиозная принадлежность.

Например, у меня может быть гораздо больше общих вкусов и предпочтений с коллегой по работе, чем с братом или сестрой, но нет никаких сомнений в том, кого из них я считаю своим, а кого — просто похожим на меня. Ключевой характеристикой данных категорий является то, что их члены склонны чувствовать себя «единым целым» — поведение одного влияет на самооценку других. Проще говоря, «мы» — это общее «я».

Следовательно, в группах, основанных на «мы»-отношениях, люди часто не могут отделить собственные черты от черт других членов, путая себя с другими. Нейробиологи так объясняют эту путаницу: попытка представить себя или другого близкого человека задействует одну и ту же схему мозга. Такая общность вы-

зывает нейронное «перекрестное возбуждение» этих двух представлений. В результате, когда мы сосредотачиваем внимание на одном, одновременно активируется представление о другом, что способствует размыванию идентичностей.

Задолго до того, как появились данные нейробиологии, социологи измеряли чувство слияния «я/другой», прося людей указать, насколько сильно они совпадали в идентичности с конкретным человеком (см., например, рис. 8.1). Таким образом исследователи изучили, какие факторы усиливают чувство общей идентичности и как они действуют [2].

Диапазон обстоятельств и условий, в которых отношения «мы» влияют на реакцию людей, впечатляет и является крайне разнообразным. Тем не менее выявлены три константы. Во-первых, для членов групп, основанных на «мы»-отношениях, гораздо больше значат результаты и благосостояние других членов, чем остальных людей. Например, участники конкурирующих рабочих групп (в каждую из которых входили два человека и два робота) более позитивно относились не только к товарищу по команде, но и к роботам своей команды, причем даже по-

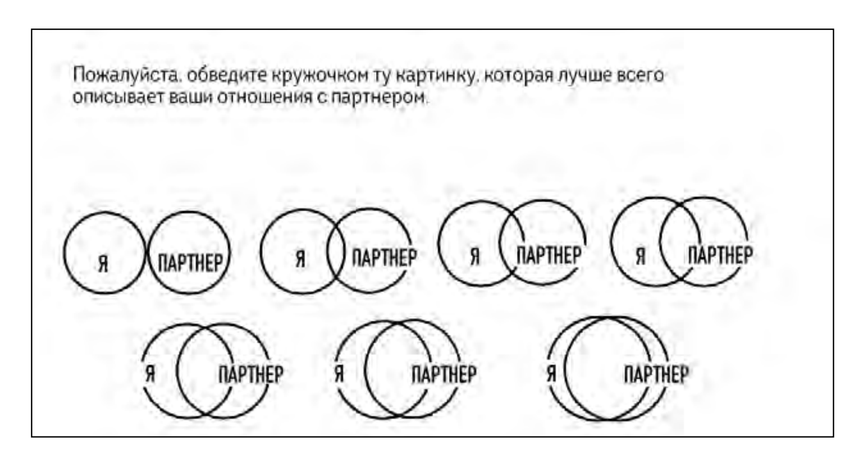


Рисунок 8.1. Перекрывающиеся круги, перекрывающиеся «я»
С момента публикации в 1992 году ученые использовали включение других в шкалу «я», чтобы увидеть, какие факторы способствуют ощущению «единения» с другим человеком.
Любезно предоставлено Артуром Ароном и Американской психологической ассоциацией

зитивнее, чем к людям из соперничающей команды. Во-вторых, члены группы «мы» с высокой вероятностью будут использовать предпочтения и действия других членов для руководства своими собственными. Именно данная тенденция обеспечивает групповую солидарность. В-третьих, пристрастие отдавать предпочтение и следовать ему эволюционно возникло как способ извлечь выгоду из групп «мы» и в конечном счете из нас самих.

Действительно, проанализировав многолетние исследования по данной теме, одна группа ученых пришла к выводу не только о том, что трайбализм[1] универсален, но и о том, что «трайбализм — это человеческая природа». Взгляд на основные социальные сферы демонстрирует, насколько всепроникающе и мощно действует предвзятость, часто в режиме *щелк, жжж* [3].

Бизнес

ПРОДАЖИ

Помните ли вы удивительные достижения Джо Джирарда, которого «Книга рекордов Гиннесса» назвала «Величайшим продавцом автомобилей» в мире за то, что он продавал более пяти легковых и грузовых автомобилей каждый день в течение двенадцати лет подряд? Он добился подобного, будучи «человеком людей» (он действительно любил своих клиентов), демонстрируя свое дружелюбие, регулярно посылая всем открытки «Ты мне нравишься», гарантируя, что с клиентами будут обращаться быстро и вежливо, стоит им только привезти свои автомобили в сервис, и всегда предлагая им справедливую цену.

Совсем недавно в новостях обнародовали цифры продаж, указывающие на то, что Джо был свергнут с пьедестала главного продавца автомобилей. Его обскакал другой продавец из Дирборна, штат Мичиган, по имени Али Реда, чей годовой объем продаж превзошел даже лучшие результаты Джо. В интервью г-н Реда признался, что строго следовал рекомендациям Джо Джирарда для достижения успеха.

---

[1] Трайбализм — форма групповой обособленности, которая характеризуется внутренней замкнутостью и исключительностью и обычно сопровождается враждебностью по отношению к другим группам.

Но если Али просто подражал Джо, как ему удалось превзойти мастера? Должно быть, он добавил в рецепт особый секретный ингредиент. А он действительно так сделал, хотя никакого секрета не было. Все дело в этническом «мы».

Дирборн, город с населением около ста тысяч жителей, имеет самую большую арабскую диаспору в Соединенных Штатах. Г-н Реда, который сам является американцем арабского происхождения, уделяет много внимания тому, чтобы оставаться активным, заметным членом сплоченного арабского сообщества. Большинство клиентов приходят к нему, потому что знают и доверяют, ведь он один из них.

В аспекте этнического «мы» Джо Джирард полностью уступал Али. При рождении Джо звали Джирарди, что свидетельствовало о его сицилийском происхождении и этническом статусе, отличном от «мы» большинства его клиентов. Он даже рассказывал, что ему пришлось сменить имя, так как в то время некоторые клиенты не хотели иметь дела с «Даго» [4].



Рисунок 8.2. Реда готов

Али Реда является неотъемлемой частью арабской общины в Дирборне, штат Мичиган, где он продает рекордное количество автомобилей.

Любезно предоставлено Грегом Хорватом

ФИНАНСОВЫЕ ТРАНСАКЦИИ

Если общая этническая идентичность объясняет, как Али Реда, применяя методы Джо Джирарда, смог его превзойти, возможно, она поможет разгадать и другую бизнес-загадку.

Несомненно, величайшим инвестиционным мошенничеством нашего времени является схема Понци, придуманная инсайдером с Уолл-стрит Бернардом Мэдоффом. Хотя аналитики больше сосредоточены на других аспектах данного мошенничества, таких как его итог (более пятнадцати миллиардов долларов) и продолжительность (оно оставалось незамеченным в течение десятилетий), меня впечатлила еще одна невероятная особенность: уровень финансовой грамотности многих его жертв. Список тех, кого обманул Мэдофф, изобилует именами трезвомыслящих экономистов, опытных финансовых менеджеров и весьма успешных бизнес-лидеров. Даже несмотря на то, что предполагаемая прибыль для его клиентов выглядела настолько привлекательно, недоверие должно было бы возобладать. Ситуация с Мэдоффом — это не просто еще один случай, когда лиса перехитрила цыплят. Нет, эта лиса обманула своих собратьев-лис. Как?

Почти никогда крупные события в человеческой жизни не возникают только по единственной причине. Почти всегда они обусловлены сочетанием факторов. И дело Мэдоффа не является исключением. Давнее присутствие этого человека на Уолл-стрит, сложность финансового механизма, основанного на производных финансовых инструментах, и предположительно ограниченный круг инвесторов, которым он «позволил» присоединиться к своему фонду, — все поспособствовало развитию успеха. Но в данной смеси имелся еще один активный элемент — общая идентичность. Мэдофф был евреем, как и большинство его жертв, которых часто вербовали помощники Мэдоффа, тоже евреи. Кроме того, новобранцы знали предыдущих новобранцев и этнически походили на них. А это служило социальным доказательством, что инвестиции с Мэдоффом — мудрый выбор.

Конечно, подобного рода мошенничества не всегда ограничиваются одной этнической или религиозной группой. Называемые схемами аффинити, такие инвестиционные аферы всегда

включают членов группы, которые охотились на других членов группы — баптисты на баптистов, латиноамериканцы на латиноамериканцев, американцы армянского происхождения на американцев армянского происхождения. Чарльз Понци, подаривший использованной Мэдоффом схеме свое имя, был итальянским иммигрантом. Именно он обчистил других итальянских иммигрантов в США на миллионы долларов с 1919 по 1920 год. *Щелк, жжж*, все разрушено.

Выбор, основанный на «мы»-отношениях, помимо инвестиционных решений, распространяется и на другие финансовые операции. В американских фирмах, предоставляющих финансовые консультации, финансовые нарушения, совершенные консультантом, в два раза чаще копируются другим консультантом, если у них общая этническая принадлежность. В Китае финансовые искажения аудиторов в пользу компании более часты, когда аудитор и генеральный директор компании имеют схожие корни. Изучение записей крупного индийского банка показало, что кредитные сотрудники одобрили больше заявок на получение кредита и предоставили более выгодные условия заявителям той же религии. Более того, фаворитизм работал в обоих направлениях: кредит, который включал религиозное соответствие, привел к значительному увеличению выплат по кредиту. В еще одном примере группового фаворитизма после сбоя в обслуживании в ресторане Гонконга клиенты имели меньше претензий к сотруднику, если тот носил схожую фамилию.

Если международного размаха исследований недостаточно для подтверждения межкультурного распространения групповых эффектов, рассмотрим последний пример. В Гане водители такси и пассажиры обычно договариваются о стоимости поездки до ее начала. Когда оба участника сделки поддерживают одну и ту же политическую партию, водитель соглашается на более низкую стоимость поездки. Но здесь есть одно удивительное условие. Так происходит только в течение нескольких недель непосредственно перед выборами и после них, когда очевидна партийная принадлежность избирателей.

Данный пример иллюстрирует важную особенность реагирования членов «мы»-группы. Фаворитизм усиливается сигналами или обстоятельствами, которые напоминают о групповой иден-

тичности. Таким образом, фактор единства (или любой другой принцип влияния) действует не как обычный магнит с сильным постоянным притяжением. Скорее он работает как мощный электромагнит с тягой, создаваемой интенсивностью тока, протекающего в нем в данный момент.

Для примера возьмем то, что произошло в Польше, преимущественно католической стране, когда исследователи в разных городах оставляли рядом с почтовым ящиком якобы оброненные письма, адресованные либо получателю с польским (то есть католическим) именем, либо арабским (то есть мусульманским) именем. Поляки, обнаружившие письма, чаще опускали их назад в почтовый ящик, если предполагаемого получателя звали Мацей Стшельчик, а не Мохаммед Абдулла. Однако в основном так происходило во время религиозного праздника Рождества, что не слишком-то сочеталось с общей благожелательностью святого праздника. Количество «дошедших» писем, адресованных Мацею, увеличилось на 12%, зато количество писем, адресованных Мухаммеду, сократилось на 30%. Очевидно, что благожелательность оказалась направлена только на одну религиозную группу [5].

Политика

Существует такой оттенок лжи, который находится на полпути между ложью во благо, или белой ложью — выдумками, предназначенными для защиты чувств других («А ведь и правда этот наряд/прическа/кольцо в носу тебе идут»), — и черной ложью, целенаправленно наносящей вред интересам других («Если ты наденешь это на свидание с моим бывшим парнем, ему понравится»). «Голубая» ложь обладает основными элементами двух других. Она предназначена для защиты, а также для причинения вреда другим, и кого она защищает, а кому вредит, зависит от принадлежности к группе «мы». Это преднамеренная ложь членов внутренней группы, направленная обычно против внешней группы, чтобы защитить репутацию «своих». Внутри объединения единство превосходит истину. Иначе говоря, обман, укрепляющий группу «мы», становится морально более приемлемым, чем правда, которая ее ослабляет.

Политические партии демонстрируют «гнойную» форму этой проблемы. Как заключил один рецензент: «Данный вид лжи [для политической выгоды] процветает в атмосфере гнева, негодования и гиперполяризации. Партийная идентификация настолько сильна, что критика партии ощущается как угроза самому себе и запускает множество защитных психологических механизмов». Звучит знакомо? Помимо одобрения лжи, которая продвигает и защищает чью-либо партию, такая партийная идентификация запускает дополнительные защитные механизмы.

Люди со «слившимися» со своей политической партией личностями признавались, что готовы скрывать доказательства налогового мошенничества со стороны политика из своей партии. Даже несмотря на доказательства эквивалентного политического вклада в благосостояние городов, ярые члены партии убеждали себя, что их партия вносила более весомый вклад. А когда людей попросили составить список пациентов, страдающих заболеваниями почек, которым в первую очередь следует предоставить лечение, они выбрали тех, кто входил в ту же политическую партию.

Люди не только благоволят, но и больше верят членам своих политических партий даже при непонятных обстоятельствах. В онлайн-исследовании участникам показали физические фигуры и попросили классифицировать их в соответствии с набором рекомендаций. Чем больше давалось правильных ответов, тем больше денег платили. Принимая решения, один участник мог выяснить, что ответил другой участник, чьи политические предпочтения он знал заранее.

В большинстве случаев испытуемые предпочли увидеть и использовать ответ участника, придерживающегося похожих политических взглядов, даже когда тот не слишком хорошо справлялся с задачей. Подумайте об этом: люди были более склонны прислушиваться к мнению политического союзника независимо от того, что (а) задача не имела отношения к политике, (б) союзник плохо справлялся, (в) из-за этого они могли потерять бы деньги! То есть приверженцы политических партий основывают многие свои решения не столько на идеологии, сколько на лояльности, порожденной чувством «мы» [6].

Спорт

Принимая во внимание естественный фаворитизм, присущий участникам любой группы, организаторы спортивных соревнований на протяжении веков привлекали независимых оценщиков (рефери, судей, арбитров и т. п.). Это требовалось для соблюдения правил и беспристрастного объявления победителей. Но насколько велика уверенность в том, что данные чиновники окажутся действительно таковыми? В конце концов, если «трайбализм — это человеческая природа», можем ли мы полагать, что выбранные люди будут беспристрастными? Знания о групповом фаворитизме настраивают на скептические мысли. Кроме того, есть прямые научные доказательства, подтверждающие этот скептицизм.

В международных футбольных матчах игроки из родной страны судьи получают на 10% больше выгодных для них решений. Причем фаворитизм одинаково проявляется как среди элитных судей, так и среди менее опытных. В играх Высшей лиги бейсбола на то, признают ли подачу страйком, влияет «расовое совпадение» между судьей и питчером. В играх Национальной баскетбольной ассоциации официальные лица назначают меньше штрафных против игроков своей расы.

Предвзятость настолько велика, что исследователи пришли к следующему выводу: «На вероятность победы команды заметно влияет расовый состав судейской бригады, назначенной на игру». Таким образом, предубеждение «мы»-группы негативно влияет даже на суждения людей, специально отобранных и обученных не поддаваться предубеждениям. Чтобы понять, почему так происходит, мы должны признать, что на спортивных чиновников действуют те же силы, что и на печально известных спортивных болельщиков конкретных команд.

Как выразился выдающийся писатель Айзек Азимов, описывая нашу реакцию на соревнования, за которыми мы следим: «При прочих равных условиях вы болеете за свой пол, свою культуру, свою местность... и вы хотите доказать, что вы лучше, чем кто-то другой. Тот, за кого вы болеете, представляет вас; и, когда он [или она] побеждает, вы тоже побеждаете». Если рассматривать

с этого ракурса, то сильная страсть спортивных фанатов имеет смысл. Игра не является легким развлечением, которым можно наслаждаться. На карту поставлено «я» каждого человека. Вот почему толпы из родных городов звезд так обожают и, что характерно, так благодарны тем, кто несет ответственность за победы их домашней команды. И именно поэтому те же самые толпы часто жестоко обращаются с игроками, тренерами и официальными лицами, причастными к спортивным неудачам.

Подходящую иллюстрацию я нашел среди моих самых любимых жизненных историй. Она касается одного солдата, который после окончания Второй мировой войны вернулся в свой дом на Балканах и просто перестал говорить. Врачи не могли понять причину внезапного онемения. Человек не ранен, его мозг и голосовые связки не повреждены. Он мог читать, писать, понимать окружающих и исполнять приказания, однако не желал говорить, несмотря на уговоры докторов, друзей и даже членов семьи.

Озадаченные и раздраженные врачи перевезли пациента в другой город и поместили в госпиталь для ветеранов, в котором он провел тридцать лет. За это время он ни разу не нарушил данного им обета молчания. Его устраивала жизнь в социальной изоляции. Однажды по радио, работающем в палате отшельника, транслировался футбольный матч — команда его родного города играла со своим традиционным соперником. Когда в решающий момент игры судья обвинил в нарушении правил игрока любимой команды немого ветерана, он вскочил со стула, свирепо посмотрел на радио и произнес впервые за более чем три десятилетия: «Ты, глупый осел! Ты что, пытаешься сдать им матч?» Затем он снова уселся на стул и замолчал, теперь уже навсегда.

Из данной истории можно извлечь два важных урока. Первый касается силы этого феномена. Ветеран так сильно хотел, чтобы футбольная команда из родного города победила, что это желание заставило его изменить годами не менявшийся образ жизни.

Второй урок помогает многое понять в природе поведения спортивных болельщиков: любая игра — вещь личная. Какой бы фрагмент личности этого опустошенного немого человека ни сохранился, он был захвачен футбольной игрой. Насколько бы ни ослабело его эго за тридцать лет молчаливого загнивания в госпитальной палате, его увлек футбольный матч. Почему?

Потому что ветерана унизило бы поражение родной команды. Как? Через принцип ассоциации. Простая связь с местом рождения сделала ветерана чрезмерно зависимым от исхода футбольного матча.

И еще один, последний, спортивный пример иррациональной групповой пристрастности, очень личной. Я вырос в штате Висконсин, где домашней командой Национальной футбольной лиги были Green Bay Packers. Не так давно, читая новостную статью, в которой рассказывалось о любимых командах НФЛ различных знаменитостей, я узнал, что, как и я, артисты Джастин Тимберлейк и Лил Уэйн — заядлые поклонники Packers Home. И сразу же стал лучше относиться к их музыке. Более того, я пожелал им успеха в будущем. Молчаливый ветеран войны и я сильно отличаемся друг от друга (например, никому никогда не приходилось умолять меня говорить), но в аспекте бездумного группового фаворитизма мы схожи. Нет смысла это отрицать. *Щелк, жжж* [7].

Личные отношения

РОМАНТИЧЕСКИЕ ОТНОШЕНИЯ

Все романтические партнерские отношения сталкиваются с проблемами, которые, если их пустить на самотек, порождают разногласия и неудовлетворенность, нанося ущерб психологическому и физическому здоровью обеих сторон. Существует ли эффективный подход, который один партнер может использовать, чтобы убедить другого измениться и тем самым уменьшить разногласия? Да, существует. Более того, этот подход легко реализовать.

В одном исследовании пары, которые провели вместе в среднем двадцать один месяц, обсуждали проблему своих отношений и пытались найти решение. Исследователи отметили пару важных аспектов случившихся обменов мнениями. Во-первых, неизменно один из партнеров брал на себя роль убеждающего, пытаясь продвинуть другого на свою позицию. Во-вторых, подход убеждающего принимал одну из трех форм с совершенно разными результатами.

Первый, *принудительный,* подход основывался на унизительных комментариях и угрозах «Тебе лучше измениться, или ты

пожалеешь». Такого рода атака не только обычно не приводила к успеху, но и давала обратный результат, еще больше усиливая разногласия. Второй, *логический/фактический*, подход основывался на рациональном превосходстве позиции убеждающего с утверждениями типа «Если ты просто подумаешь, то увидишь, что я прав». В данном случае получатели просто отклоняли претензии, не изменившись вообще.

Наконец, третий подход — *привлечение партнеров* — сорвал джекпот. Он просто доводил до сознания людей объединенную идентичность индивидов как пары, ссылаясь на общие чувства и время, проведенное вместе, или использовал местоимения «мы», «наш» и «нас». Например, в таких заявлениях, как «Ты знаешь, мы вместе уже долгое время, и мы заботимся друг о друге. Я был бы признателен, если бы ты сделал(а) это для меня». Только такие «убеждатели» добились желаемых изменений. И здесь возникает достойный вопрос: почему обращение заканчивается, казалось бы, эгоистичной просьбой «сделать это для меня», а не коллективной просьбой «сделать это для нас»? Я верю, что есть красноречивый ответ. К тому времени, после осознания объединяющей сущности партнерства, данное различие уже перестало иметь значение.

Помимо продемонстрированной эффективности данного подхода, укрепляющего единство, стоит отметить еще два его качества. Во-первых, его функциональная сущность — это форма доказательной непоследовательности. Утверждение «Ты знаешь, мы вместе уже долгое время, и мы заботимся друг о друге» никоим образом не устанавливает логическую или эмпирическую обоснованность позиции коммуникатора. Вместо этого он предлагает совершенно другую причину для изменений — лояльность и верность партнерству.

Второе замечательное качество пути к переменам, направленного на развитие партнерских отношений, заключается в том, что они вполне очевидны. Как правило, обе стороны хорошо понимают, что находятся в партнерстве. Но данная информация, содержащая столь важный подтекст, может легко потеряться в сознании и отойти на задний план, когда другие соображения соперничают за то же пространство. Верный своему названию,

подход, основанный на партнерстве, просто повышает осведомленность об имеющейся связи.

Подобный повод для перемен хорошо согласуется с тем, как я в последнее время стал рассматривать многочисленные исследования социального влияния. То, что, скорее всего, будет направлять поведенческие решения человека, не является самым мощным или поучительным аспектом ситуации. Просто он наиболее заметен в сознании в момент принятия решения [8].

БЛИЗКИЕ ОТНОШЕНИЯ

Помимо романтических отношений, отношения типа «мы» вполне могут возникнуть и в других формах сильных близких связей. Например, в дружбе. Поэтому неудивительно, что физическая активность людей с гораздо большей вероятностью соответствует активности их друзей, чем других людей, которых они знают. Например, коллег.

EBOX 8.1

Сегодня группы друзей часто объединяются в Интернете, создавая подмножество электронной коммерции, называемой f-коммерцией. Согласно информации поставщика программного обеспечения для социальных сетей, который консультируется с крупными брендами, прибыль от онлайн-f-коммерции бывает большой. Вот что сообщил Awareness о двух традиционных компаниях, имеющих магазины, Macy's и Levi's:

«Сервис Fashion Director в Macy's позволяет пользователям создавать наряд, а затем собирать мнения и голоса друзей. Используя Fashion Director, Macy's смог удвоить число своих поклонников в Facebook до 1,8 миллиона и увеличить продажи на 30%. А сервис Friends Store в Levi's создает персонализированные магазины, состоящие из товаров, которые нравятся друзьям. Магазин привлек более 30 000 поклонников, когда был только запущен, и позволил Levi's увеличить свой охват в социальных сетях до более чем 9 миллионов поклонников. В Friends Store уровень продаж повысился на 15%, в то время как средняя стоимость заказа возросла на 50%».

Примечание автора: меня особенно впечатляют доказательства из Friends Store в Levi's, поскольку там на выбор влияют не друзья, которые говорят, что им нравятся стили создателя магазина. Скорее он основывается на знаниях о *существующих* предпочтениях друзей, что затем увеличивает количество покупок.

Поучительно, что чем крепче дружба (и сопутствующее ей чувство единства), тем сильнее влияет поведение наших друзей на наше собственное. В массовом эксперименте во время политических выборов, в котором участвовал шестьдесят один миллион человек, пост в Facebook, призывающий людей проголосовать, оказывался наиболее эффективным, если в нем размещались фотографии друзей каждого конкретного человека, которые уже проголосовали. И, что важно, одна из фотографий должна была принадлежать близкому другу.

Наконец, помимо связи близких друзей, существует еще один сильный тип ощущаемого единства — среди лучших друзей. Специальные ярлыки и утверждения, такие как «Мы лучшие друзья» или «Мы лучшие друзья навсегда», демонстрируют силу данной связи. В ходе исследования поведения студентов колледжа, связанного с употреблением алкоголя, было выявлено: еженедельное потребление алкоголя, а также частота употребления и проблемы, с ним связанные, в наибольшей степени были схожими у лучших друзей [9].

ПИТОМЦЫ

Все люди зевают. Часто это происходит из-за сонливости или скуки. Но для нас более интересна причина, которая связана с процессом влияния: заразная зевота, которая возникает только потому, что кто-то другой зевнул. В соответствии с тем, что мы знаем о влиянии чувства единства на реакцию человека, заразительность зевоты напрямую связана со степенью личной привязанности первого и второго зеваки. Заразная зевота чаще всего встречается среди родственников. Далее по частоте следуют друзья, затем знакомые, и меньше всего данный феномен наблюдается у незнакомых людей. Нечто подобное происходит и у дру-

гих видов (шимпанзе, бабуинов, бонобо и волков), когда зевок одного животного вызывает зевоту у другого, главным образом связанного с ним через родственные или дружеские контакты.

Мы знаем, что заразная зевота случается у представителей одного и того же вида и, главным образом, у представителей «мы»-групп этого вида. А наблюдается ли такого рода влияние среди представителей разных видов? Исследование, проведенное в Японии, говорит нам, что да, и доказательства этого — э-э, просто отвал башки. Возьмем человека и собаку (которую часто называют «лучшим другом человека»). Действительно, связь внутри «мы»-группы часто описывается как выходящая за рамки дружбы и близится к родству. Например, часто можно услышать, что люди считают своих собак членами семьи. Обычно они говорят так: «Я мама/папа троих детей и шотландского терьера».



Рисунок 8.3. Заразная зевота

Домашние животные и их владельцы тоже способны заражаться зевотой. На сегодняшний день исследователи наблюдали ее передачу только от владельца к домашнему животному. Я не любитель делать ставки, но готов поспорить на хорошие деньги, что это работает в обоих направлениях.

Любезно предоставлено iStockphoto

В исследовании участвовало двадцать пять собак. В течение пяти минут каждая собака наблюдала, как исследователь или же хозяин несколько раз зевали. Реакции собак записывались на видео, а затем анализировались на количество заразных зевков.

Результаты оказались однозначными: межвидовая заразная зевота действительно проявилась, но только между собаками и их владельцами. А мы еще раз убедились, что усилия по влиянию гораздо более успешны в группах, основанных на «мы»-связях, и границы этих подразделений могут быть значительно расширены и даже включать представителей другого вида [10, 11].

Совершенно очевидно, что ученые-бихевиористы занимались изучением широты и глубины влияния принципа единства на реакцию человека. В процессе они выявили две основные категории факторов, которые приводят к чувству единства, — те, которые включают способы принадлежать друг другу и способы совместных действий.

Единство первого типа — мы принадлежим друг другу

Родство

С генетической точки зрения, быть в одной семье — принадлежать одному и тому же генеалогическому древу — высшая форма единства «я — другой человек». Действительно, эволюционная биология утверждает, что люди не столько пытаются обеспечить свое собственное выживание, сколько выживание своих генов. То есть «я» может находиться вне собственного тела, внутри близких людей, с большим количеством общего генетического материала. По этой причине люди особенно охотно помогают генетически близким родственникам, особенно если это связано с выживанием. Например, донорством почки в США, спасением из горящего здания в Японии или вмешательством в драку с топором в джунглях Венесуэлы. Исследование изображений головного мозга выявило, что люди испытывают необычайно высокую стимуляцию центров развития своего мозга, оказывая помощь члену семьи, все равно как если бы они помогали самому себе. И это верно даже для подростков!

ДОКЛАД ЧИТАТЕЛЯ 8.1

От медсестры из Сиднея, Австралия, во время пандемии COVID-19

Недавно я зашла в магазин за кое-какими предметами первой необходимости и воспользовалась дезинфицирующим средством для рук, предложенным охранником. Я заметила, что человек, работавший в аптеке магазина, отказался использовать дезинфицирующее средство при входе. Причем это был не единичный случай. Я видела много раз, как люди в магазинах вели себя безответственно, например относительно рекомендации о социальном дистанцировании.

Я позвонила менеджеру магазина. Ответившая женщина сказала, что она не уполномочена вносить какие-либо изменения, но заявила, что поднимет этот вопрос на «корпоративном уровне». Само собой, это не привело к заметным изменениям. Затем я связалась с местным членом парламента (депутатом). Я оставила телефонное сообщение, в котором посоветовала ему следующее: «Представьте, господин депутат, что ваша бабушка или жена заболеют, хотя это можно предотвратить с помощью надлежащих мер инфекционного контроля. Пожалуйста, донесите до других, чтобы они представили то же самое».

Два дня спустя я получила телефонный звонок и электронное письмо от депутата парламента. Он связался с Министерством здравоохранения и руководителями двух национальных торговых сетей по поводу моего предложения. Затем в новостях я увидела, что торговые сети ввели новые ограничения на дезинфекцию рук и социальную дистанцию. Людей призывали связаться с депутатом, который настаивал на переменах.

Я думаю, это мне удалось спровоцировать данное изменение. И мне не важно, что депутат присвоил себе все заслуги.

Примечание автора: хотя трудно понять, какие факторы привели к изменениям, свидетелем которых стала медсестра, я подозреваю, что одним из них была ее эмоциональная ссылка на членов семьи, которой она воспользовалась в обращении к депутату парламента.

Читательница, представившая данный отчет, попросила сохранить анонимность. Соответственно, ее имя не фигурирует в списке авторов докладов в предисловии к этой книге.

С эволюционной точки зрения, следует поощрять любые преимущества для своих сородичей, в том числе относительно небольшие. В качестве подтверждения рассмотрим самую эффективную технику воздействия, которую я когда-либо использовал в своей профессиональной карьере. Однажды я захотел сравнить отношение студентов колледжа к их родителям по целому ряду аспектов. Две группы заполняли одну и ту же длинную анкету. Я назначил ее в качестве курсового упражнения в большом классе психологии, в котором преподавал, и включил ее в свою лекцию. Сложнее было найти способ заставить поучаствовать их родителей, потому что у меня не было денег, которые я мог бы предложить, а показатели участия взрослых в таких опросах удручающие — часто ниже 20%. Коллега предложил разыграть «карту» родственных связей, предложив дать дополнительный балл за следующий тест (один из нескольких) каждому студенту, чьи родители ответят на анкету.

Эффект оказался поразительным. Все 163 моих ученика отправили анкету родителю, 159 из которых (97%) вернули заполненную копию в течение недели. И это только ради одного балла за один тест за один курс одного семестра для одного из своих детей. Как исследователь влияния, я никогда не видел ничего подобного. Однако теперь, исходя из последующего личного опыта, я верю, что можно было сделать кое-что еще, чтобы добиться гораздо лучших результатов: я мог бы попросить своих студентов отправить анкету бабушке или дедушке. Я подсчитал, что из 163 отправленных анкет в течение недели мне вернулись бы 162. Причиной отсутствия еще одной копии, вероятно, являлась бы госпитализация дедушки, у которого остановилось сердце, когда он нес ее на почту. *Щелк, жжж*... и в почтовый ящик.

Я получил некоторое подтверждение такого рода фаворитизма бабушек и дедушек, читая рассказ юмористического обозревателя Джоэла Стейна о том, как он пытался убедить свою ба-

бушку проголосовать за конкретного кандидата в президенты, за которого она изначально голосовать не собиралась. Аргументы его пространного обращения к ней либо оказались недостаточно убедительными, либо не были поняты «мамой Энн». Тем не менее она заявила, что проголосует за того кандидата. А когда озадаченный Стейн спросил почему, она объяснила: потому что так хочет ее внук. Вот и вся причина.

Но существуют ли способы, с помощью которых люди, не имеющие генетической связи с нами, могли бы воспользоваться силой родства, чтобы завоевать нашу благосклонность? Вот один из них — применить соответствующие язык и образы.

Многие коллективы, чтобы создать у своих участников чувство «мы», используют семейные ярлыки, такие как «братство», «сестринство», «предки», «родина», «происхождение», «наследие», «общее достояние» и тому подобное. Это приводит к по-



Рисунок 8.4. Семья в первую очередь
Сила семейных уз проявляется не только в действиях старших по отношению к своим детям. Оно работает по всей цепочке. Принимая награду за выдающуюся главную женскую роль в комедийном сериале «Вице-президент» во время церемонии вручения премии «Эмми» в 2016 году, Джулия Луис-Дрейфус посвятила ее своему недавно умершему отцу, что является ярким свидетельством важности этой связи: «Я так рада, что ему понравился «Вице-президент», потому что его мнение действительно имело для меня значение».
Роберт Ханаширо

вышенной готовности людей жертвовать собственными интересами ради благополучия группы. Одна международная команда исследователей обнаружила, что подобные «вымышленные семьи» добиваются таких уровней самопожертвования, которые обычно ассоциируются с тесными взаимосвязями внутри кланов. Например, когда испанцам напомнили о семейном характере их национальных связей, те, кто чувствовал себя «слившимся» со своими согражданами, немедленно и значительно более охотно шли сражаться и умирать за Испанию [12].

А если генетически неродственный коммуникатор находится за пределами наших уже сформировавшихся групп? Может ли он использовать силу родства, чтобы получить согласие?

Выступая перед сотрудниками фирм, предоставляющих финансовые услуги, я иногда спрашиваю: «Кого бы вы назвали самым успешным финансовым инвестором нашего времени?» — и слышу в ответ стройный хор голосов: «Уоррен Баффет». Совместно со своим партнером Чарли Мангером Баффетт с момента прихода к власти в 1965 году привел Berkshire Hathaway, холдинговую компанию, которая инвестирует в другие компании, к удивительному уровню стоимости для своих акционеров.

Несколько лет назад я получил в подарок акции Berkshire Hathaway, которые продолжают работать, и не только в денежном выражении. Мне также представилась возможность понаблюдать за подходами Баффета и Мангера к стратегическому инвестированию, о котором я мало что знал, и стратегической коммуникации, о которой я кое-что знаю. Исходя из уже имеющихся знаний, я могу сказать, что был впечатлен количеством навыков, которые увидел. По иронии судьбы, финансовые достижения Berkshire Hathaway оказались настолько выдающимися, что возникла проблема коммуникации — как убедить нынешних и потенциальных акционеров в том, что компания сохранит такой же успех и в будущем? При отсутствии такой уверенности акционеры могли продать свои акции, а потенциальные покупатели — приобрести их у кого-то другого.

Основываясь на отличной бизнес-модели и нескольких уникальных преимуществах масштаба, Berkshire Hathaway могла привести убедительные доводы в пользу своей будущей оценки. Но иметь убедительные аргументы — еще не то же самое, что

убедительно доказывать свою правоту, как Баффет неизменно делает в годовых отчетах компании благодаря сочетанию честности, смирения и юмора. Но в феврале 2015 года ему потребовалось нечто более впечатляющее, чем обычно, так как пришло время в специальном письме к акционерам, посвященном пятидесятой годовщине, подвести итоги деятельности компании за прошедшие годы и привести доводы в пользу сохранения жизнеспособности Berkshire Hathaway в перспективе.

Пусть и неявно, но юбилейная цифра вызывала некоторую озабоченность, которая возникла в последние годы и подтверждалась онлайн-комментариями. Прошло полвека, и создатели предприятия теперь уже были немолодыми людьми, и если кто-то из них больше не сможет возглавлять компанию, ее будущие перспективы становятся весьма туманными, а цена акций может упасть. Я помню, как читал данный комментарий и был обеспокоен им. Не упадет ли стоимость моих акций, которая под руководством Баффета и Мангера выросла более чем в четыре раза, если кто-либо из них уйдет из-за преклонного возраста? Не пора ли продавать их и забирать мои экстраординарные прибыли, прежде чем они испарятся?

В своем письме Баффет прямо затронул данный вопрос, в частности в разделе, озаглавленном «Следующие 50 лет в Berkshire». В нем он изложил позитивные перспективы проверенной бизнес-модели Berkshire Hathaway, почти беспрецедентного оплота ее финансовых активов. Там также говорилось об уже завершенном поиске «подходящего человека», который займет пост генерального директора, когда это будет необходимо.

Самым показательным для меня как специалиста по убеждению стало то, как Баффет начал этот важнейший раздел. В характерной манере он восстановил свою надежность, открыто заявив о потенциальной слабости: «Теперь давайте посмотрим на дорогу перед нами. Имейте в виду, что если бы я попытался пятьдесят лет назад оценить, что произойдет, некоторые из моих прогнозов оказались бы ошибочны». Затем этот человек сделал то, что я никогда не видел и не слышал от него раньше на каком-либо публичном форуме. Баффет добавил: «Опираясь на данное признание, я скажу вам то, что сказал бы своей семье сегодня, если бы они спросили меня о будущем Berkshire».

За этим последовал тщательно обоснованный прогноз экономического здоровья Berkshire Hathaway — проверенной бизнес-модели, оплота финансовых активов, тщательно проверенного будущего генерального директора. Как бы убедительны сами по себе ни были эти аргументы, Баффет сделал их для меня еще более убедительными. Он заявил, что разговаривает со мной как с членом своей семьи. Благодаря тому, что я знал об этом человеке, я поверил его утверждению и с тех пор никогда всерьез не думал о продаже своих акций Berkshire Hathaway.

В фильме «Джерри Магуайр» есть запоминающийся момент, когда главный герой, которого играет Том Круз, врывается в комнату, приветствует обитателей (включая бывшую жену Дороти, которую играет Рене Зеллвегер) и начинает длинный монолог, в котором перечисляет причины, почему она должна остаться его спутницей жизни. В середине списка Дороти поднимает глаза и обрывает монолог ставшей знаменитой строчкой: «Ты заполучил меня еще тогда, когда сказал «Привет». В своем письме Баффетт заполучил меня, когда сказал «семья».

Поучительно, что в потоке позитивной реакции на письмо, посвященное пятидесятилетию (с такими заголовками, как «Уоррен Баффет только что написал свое лучшее ежегодное письмо» и «Вы были бы дураком, если бы не инвестировали в Berkshire Hathaway»), никто не обратил внимания на семейные рамки, в которые Баффет так искусно поместил свои аргументы. Не могу сказать, что меня это удивило. В мире жесткого, основанного на фактах финансового инвестирования по умолчанию следует фокусироваться на достоинствах сообщения. Но в то же время существуют и другие аспекты эффективной коммуникации, которые могут стать основой послания.

С помощью гуру коммуникации Маршалла Маклюэна мы узнали, что средством (методом, с помощью которого доставляется информация) может быть само сообщение. Благодаря принципу социального доказательства мы поняли, что средством может стать массовость. Благодаря принципу авторитета мы открыли, что средством может стать посланник. И теперь, благодаря концепции единства, мы узнали, что средством может стать слияние (идентичностей). Значит, стоит рассмотреть,

какие дополнительные особенности ситуации, помимо прямого родства, способствуют предполагаемому слиянию идентичностей.

Примечательно, что многие из таких особенностей прослеживаются в признаках, подтверждающих родство. Никто не может заглянуть внутрь другого и определить процент общих генов. Вот почему, чтобы действовать разумно с точки зрения эволюции, люди должны полагаться на определенные аспекты, которые одновременно легко обнаруживаются и связаны с генетическим совпадением. Наиболее очевидным из них является физическое сходство.

Влечение к похожим заставляет людей объединяться в (а) дружеские компании, (б) университетские братства и (в) даже бейсбольные команды. Все они могут состоять из участников, которые похожи друг на друга. Иногда отдельные члены семьи более благосклонно относятся к родственникам, на которых похожи. За пределами семейной ячейки люди используют внешнее сходство, чтобы судить (довольно точно) о степени генетического родства с незнакомыми людьми. Однако именно тут их и можно обманом склонить к неуместному фаворитизму.

Увидев фотографию человека, лицо которого было изменено фотошопом и теперь напоминало их собственное, люди начинали в большей степени ему доверять. Таким образом, если политический кандидат внешне чем-то на него похож, желание человека проголосовать за него или за нее усиливается [13].

Помимо физического сходства, люди также используют сходство в поведении при оценке генетического родства и, следовательно, на его основе объединяются в группы и принимают решения о том, кому помочь. Но не все установки эквивалентны в данном отношении. Фундаментальные религиозные и политические установки в вопросах сексуального поведения и либеральной/консервативной идеологии наиболее сильно влияют на определение групповой идентичности. И, скорее всего, они тоже передаются по наследству, а следовательно, отражают генетическое «мы» и к тому же упорно сопротивляются изменениям. Возможно, из-за того, что люди не склонны менять позиции, которые, по их мнению, определяют их [14].

Место

Существует еще один достаточно надежный признак повышенной генетической общности. Это связано не столько с физическим сходством, сколько с территориальной близостью и местом происхождения другого человека. Данная близость имеет огромное влияние на поведение человека. Лучшим примером тут послужит одна из самых страшных эпох нашего времени — годы Холокоста. Начнем с наименьшего расстояния, а затем перейдем к более масштабному.

ДОМ

Люди — и животные — относятся к тем, кто живет с ними в доме, пока они растут, как к родственникам. Хотя данный параметр иногда может вводить в заблуждение, обычно он точен, потому что люди в доме, как правило, являются членами семьи. Кроме того, чем длиннее срок совместного проживания, тем сильнее это влияет на чувство семьи и, соответственно, на готовность людей жертвовать ради друг друга. Но есть связанный с этим фактор, который приводит к тем же последствиям без длительного совместного времяпрепровождения.

Когда люди наблюдают, как их родители заботятся о нуждах другого человека в доме, они также испытывают к нему чувство родства. Самое интригующее здесь то, что дети, которые видят, как их родители принимают в своем доме самых разных людей, став взрослыми, оказываются более склонными помогать незнакомым людям. Для них понятие «мы» выходит за рамки ближайшего и дальнего родства и распространяется также на человеческое общество в целом.

Как это понимание помогает разгадать главную тайну Холокоста? История сохранила имена самых известных и успешных помощников той эпохи: Рауля Валленберга, мужественного шведа, чьи неустанные усилия по спасению в конечном итоге стоили ему жизни, и немецкого промышленника Оскара Шиндлера, чей «список» спас 1100 евреев.

Это началось на рассвете летним днем 1940 года, когда двести польских евреев собрались у японского консульства в Литве с просьбой помочь им сбежать от стремительного продвижения

нацистов через Восточную Европу. То, что они решили обратиться за помощью к японским чиновникам, само по себе загадочно. В то время правительства нацистской Германии и императорской Японии имели тесные связи и общие интересы. Тогда почему эти евреи, спасаясь от Третьего рейха, отдали себя на милость международного партнера Гитлера? Какой помощи они ожидали от Японии?

До того, как в конце 1930-х годов сложились ее тесные стратегические связи с гитлеровской Германией, Япония предоставляла евреям свободный доступ на свою территорию ради получения некоторых финансовых ресурсов и политической поддержки от международного еврейского сообщества. Поскольку в некоторых кругах Японии к данной стратегии по-прежнему благоволили, правительство никогда полностью не отказывало в предоставлении туристических виз европейским евреям. Парадоксально, но в предвоенные годы, когда большинство стран (включая Соединенные Штаты) отвергали отчаявшихся «жертв» Третьего рейха, именно Япония — союзник Гитлера — предоставляла им убежище в контролируемом Японией Шанхае, Китай, и в Кобе, Япония.

В июле 1940 года собравшиеся у дверей японского консульства в Литве евреи знали, что человек за этой дверью предлагает им лучший и, возможно, последний шанс на спасение. Его звали Тиунэ Сугихара. Он был сыном правительственного чиновника из семьи самураев. Дипломат среднего звена, Сугихара стал генеральным консулом Японии в Литве благодаря многолетней преданной службе на различных должностях. Он поставил перед собой высокие профессиональные цели, овладев русским языком в надежде когда-нибудь стать послом Японии в Москве.

Как и его более известный коллега Оскар Шиндлер, мистер Сугихара был большим любителем игр, музыки и вечеринок. На первый взгляд мало что указывало, что этот послушный, ищущий удовольствий дипломат рискнет своей карьерой, репутацией и будущим, дабы попытаться спасти незнакомцев, которые разбудили его в 5:15 утра. Но он им помог — с полным пониманием потенциальных последствий для него и его семьи.

Поговорив с людьми, ожидавшими его у ворот, Сугихара осознал их тяжелое положение и отправил телеграмму в Токио

с просьбой разрешить выдачу им туристических виз. Хотя некоторые аспекты мягкой политики Японии в отношении виз и поселений для евреев все еще существовали, руководство Сугихары в Министерстве иностранных дел беспокоилось, что ее продолжение нанесет ущерб дипломатическим отношениям Японии с Германией. Как следствие, его просьба была отклонена, как и его более срочные вторая и третья петиции. Именно в тот момент — в возрасте сорока лет, прожитых без намека на нелояльность или неповиновение, — этот амбициозный чиновник сделал то, о чем никто даже не предполагал. Он начал оформлять необходимые проездные документы, нарушив четко сформулированные и дважды повторенные приказы.

Данный выбор разрушил его карьеру. В течение месяца он был переведен с поста генерального консула на значительно более скромную должность за пределами Литвы и больше не мог действовать самостоятельно. В конечном счете он был уволен с должности Министерства иностранных дел за неподчинение. После войны он зарабатывал на жизнь продажей лампочек. Но за несколько недель до того, как ему пришлось покинуть консульство в Литве, он остался верен своему выбору, проводя собеседования с заявителями с раннего утра до поздней ночи и составляя документы, необходимые для их побега.

Даже после того, как консульство закрылось, он, поселившись в отеле, продолжал выписывать визы. Даже после того, как усилия, направленные на выполнение этой задачи, истощили его, даже после того, как от переживаний его жена не смогла кормить грудью их маленького ребенка, он продолжал заниматься данным делом. Даже на платформе, ожидая поезда, который должен был увезти его от просителей, даже в самом поезде он писал и вкладывал бумаги, дарующие жизнь, в их руки, спасая тысячи невинных людей. И наконец, когда поезд тронулся в путь, мужчина низко поклонился и извинился перед теми, кого ему пришлось оставить на мели. Он просил у них прощения за то, что не смог стать лучшим помощником.

Обычно множество сил действуют и взаимодействуют, чтобы вызвать такого рода экстраординарную благожелательность, но в случае Сугихары выделяется один фактор — домашний. Его отец, налоговый чиновник, которого на время отправили





Рисунок 8.5. Сугихара и семья: внутри/снаружи

После подписания тысяч туристических виз для евреев в своем консульстве (вверху) Тиунэ Сугихара был переведен со своего поста на более мелкую должность в Европе, удерживаемой нацистами. В Чехословакии (внизу) он сфотографировал свою семью (жену, сына и невестку) возле парка с табличкой «Евреям вход воспрещен» на немецком языке. Случайно или сознательно? Для ответа попробуйте найти правую руку невестки.

Мемориальный музей Холокоста в Соединенных Штатах. Обе фотографии любезно предоставлены Хироки Сугихарой

в Корею, перевез туда семью и открыл гостиницу. На Сугихара сильно повлияла готовность его родителей принимать самых разных гостей — заботиться об их основных потребностях в еде и жилье, даже предоставлять ванну и стирать одежду. И все это несмотря на то, что некоторые были слишком бедны, чтобы платить.

Поэтому одна из причин усилий Сугихары по оказанию помощи тысячам европейских евреев — расширенное чувство семьи, вытекающее из родительской заботы о разных людях в их доме. Как он заявил в интервью сорок пять лет спустя после событий, национальность и религия евреев для него не имели значения. Имело значение только то, что они являлись членами общей человеческой семьи. Его опыт дает совет родителям, которые хотят, чтобы их дети проявляли широкую благотворительность: предоставьте им возможность общаться дома с людьми из самых разных слоев общества и относитесь к этим людям как к родственникам, а не как к гостям.

Легендарная гуманистка мать Тереза часто рассказывала похожую историю о своем детстве. Она росла в Сербии — сначала в достатке, а после смерти отца в бедности — и наблюдала, как ее мать Драбна кормила, одевала и пускала к себе всех нуждающихся. Возвращаясь из школы, она и ее братья и сестры часто заставали незнакомых людей за и без того слишком скудным семейным обедом. На ее вопрос, почему эти люди сидят за столом, ее мать отвечала: «Это наши люди». Обратите внимание, слова «наши люди» концептуально эквивалентны фразе «одни из нас» [15].

МЕСТОНАХОЖДЕНИЕ

Поскольку люди произошли от небольших, но стабильных групп генетически родственных особей, у нас также развилась тенденция отдавать предпочтение и следовать за теми, кто за пределами дома живет в непосредственной близости от нас. Существует даже так называемый «изм» — локализм — для обозначения этой тенденции. Его огромное влияние можно наблюдать, начиная от района и заканчивая уровнем общины. Рассмотрев пару инцидентов, связанных с Холокостом, мы получим убедительное тому подтверждение.

Первый позволяет нам разрешить загадку, упомянутую в начале главы. Почему нацистский охранник лагеря для военнопленных, казнивший каждого десятого заключенного, без объяснения причин отвернулся от очередного десятого и застрелил одиннадцатого? Можно представить несколько потенциальных причин его поступка.

Возможно, в прошлом он увидел какой-то хороший поступок этого спасенного или заметил высокий уровень силы, интеллекта и здоровья, обещавший будущую продуктивную работу. Но когда другой охранник попросил его объясниться, стало ясно, что его выбор основывался совсем на другом: на отвратительной форме локализма — он узнал жителя своего родного города.

Рассказывая о данном инциденте в научной статье, антрополог Рональд Коэн описал его неуместный аспект: «Невозмутимо совершая массовое убийство, охранник проявил милосердие и сочувствие только к одной конкретной жертве». Фактором достаточно мощным, чтобы превратить хладнокровного палача в «милосердного и отзывчивого» исполнителя, стала взаимность места.

Теперь давайте рассмотрим, как тот же объединяющий фактор в тот же период времени привел к радикально иному результату. Многочисленные исторические рассказы о спасителях евреев эпохи Холокоста раскрывают мало проанализированное, но заслуживающее внимания явление. В подавляющем большинстве спасатели, решившие разместить, накормить и спрятать жертв нацистских преследований, не искали их специально, чтобы предложить помощь. Как правило, и сами жертвы ни о чем их не просили. Просителями чаще всего выступали родственники или соседи. Таким образом, фактически спасители говорили «да» не столько нуждающимся незнакомцам, сколько своим достаточно близким людям.

Конечно, нельзя отрицать, что в первую очередь они действовали из сострадания к несчастным. Француз Андре Трокме, приняв первого беженца, убедил других жителей своего маленького городка Ле-Шамбон поддерживать, укрывать и вывозить евреев во время нацистской оккупации. А начал он с того, что обратился за помощью к людям, которым было бы трудно сказать ему «нет». То есть к своим родственникам и соседям, а затем попро-

сил их обратиться к их родственникам и соседям. Поэтому он не просто оказался сострадательным героем, но и смог успешно организовать действительно масштабную помощь благодаря существующим объединениям.

И другие весьма успешные коммуникаторы использовали «существующие объединения» внутри населенного пункта. Во время президентской кампании 2008 года в США стратеги Обамы выделили беспрецедентную сумму на создание по стране более семисот офисов. Основная обязанность их сотрудников и волонтеров состояла не в том, чтобы убедить граждан в пригодности Барака Обамы на должность президента, а скорее проконтролировать, чтобы жители, готовые поддержать его кандидатуру, зарегистрировались и проголосовали в день выборов. Для чего на местах активно проводились опросы в домах жителей в их собственных общинах, а это способствует расширению контактов между соседями и, следовательно, большему влиянию.

Последующий анализ показал, что стратегия хорошо сработала, выиграв выборы для Обамы в трех спорных штатах (Флорида, Индиана и Северная Каролина). Кроме того, по словам автора анализа, благодаря ей результат превратился из несвязного разброса голосов в определенно положительный [16].

РЕГИОН

Даже пребывание в общем географическом регионе может привести к ощущению «мы»-группы и его поразительным последствиям. Спортивные командные чемпионаты стимулируют чувство личной гордости у жителей, связанных с командой территорий, — как будто выиграли сами жители. Как показали исследования только в Соединенных Штатах, граждане чаще соглашались участвовать в опросе, если он проводился в университете родного штата; покупатели продуктов Amazon охотнее следовали рекомендации рецензента, который жил в том же штате; местные жители в целом сильно переоценивали роль своих родных штатов в истории США; люди, читая новости о погибших в Афганистане, начинали более негативно относиться к войне там, узнав, что погибший солдат был из их штата; во время Гражданской войны, если новобранцы прибывали из того же региона, из которого были и остальные солдаты, они реже дезертирова-

ли, оставаясь верными товарищами в своих «более сплоченных» подразделениях. Во всех этих примерах мы видим значительное влияние региональной идентичности на реакцию типа «мы». Но вот еще одно, казалось бы, ошеломляющее событие Холокоста, которое служит ярким примером.

Хотя визы Тиунэ Сугихары спасли тысячи евреев, когда те прибыли на территорию, контролируемую Японией, они стали частью еще большего контингента еврейских беженцев. После нападения в 1941 году на Перл-Харбор и Кобе Шанхай закрыли для въезда и выезда беженцев, и безопасность еврейской общины в этих городах оказалась под угрозой. В конце концов Япония стала полноправным военным союзником Адольфа Гитлера и должна была проявить солидарность с этим злобным антисемитом. Более того, в январе 1942 года план Гитлера по полному уничтожению евреев был официально утвержден на Ванзейской конференции в Берлине.

Приняв окончательное решение, нацистские чиновники начали давить на Токио, чтобы распространить его и на японских евреев. В столицу Японии были направлены предложения, касающиеся лагерей смерти, медицинских экспериментов и массовых утоплений в море. Но, несмотря на потенциально разрушительные последствия, японское правительство сопротивлялось этому давлению как в начале 1942 года, так и в конце войны. Почему?

Ответ, вероятно, связан с событиями, произошедшими несколькими месяцами ранее.

Нацисты послали в Токио полковника гестапо Йозефа Мейзингера, известного как «Варшавский мясник», с целью доставить приказ о казни шестнадцати тысяч поляков. Прибыв в апреле 1941 года, Мейзингер начал настаивать на политике жестокости по отношению к евреям, которую он сам с радостью помог бы разработать и осуществить. Поначалу не зная, как реагировать, и желая выслушать все стороны, высокопоставленные члены военного правительства Японии призвали еврейскую общину беженцев направить двух лидеров на встречу с ними. Избранные представители являлись уважаемыми религиозными лидерами, но уважаемыми по-разному. Один из них, раввин Моисей Шатцкес, был известен как прилежный человек, один из самых блестящих ученых-талмудистов в довоенной Европе. Другой, раввин Ши-

мон Калиш, был старше и известен своей замечательной способностью понимать причины человеческого поведения — своего рода социальный психолог.

Войдя в зал заседаний, эти двое и их переводчики предстали перед трибуналом влиятельных членов японского Верховного командования, которые, по сути, определяли, выживет ли их сообщество. Причем судьбоносные вопросы были заданы без промедлений: «Почему наши союзники нацисты так сильно ненавидят вас? И почему мы должны встать на вашу сторону?» Шатцкес, ученый, понимающий запутанную сложность исторических, религиозных и экономических проблем, связанных с моментом, не смог дать никакого ответа. Но знания раввина Калиша о человеческой природе позволили ему провести самую впечатляющую и убедительную коммуникацию, с которой я столкнулся за более



Рисунок 8.6: Раввины в Японии
За время Второй мировой войны японцы так и не поддались давлению нацистов, которые призывали их жестоко обращаться с евреями на территориях, контролируемых Японией. Причиной этого могли быть в том числе и аргументы одного из двух раввинов (изображенных со своими переводчиками в день решающей встречи). Он включил своих людей в понятие «мы» японских чиновников, изгнав из него нацистов.
Любезно предоставлено Марвином Токайером

чем тридцать лет исследований. «Потому что, — спокойно сказал он, — мы — азиаты. Ровно такие же, как и вы».

Пусть и краткое, но столь же вдохновенное, это утверждение перевело групповую идентичность японских офицеров с одной, основанной на временном военном союзе, на другую, основанную на региональной общности. Ведь исходя из заявления нацистов, что арийская «господствующая раса» генетически отличалась от народов Азии и по своей природе превосходила их, получалось, именно евреи были гораздо ближе японцам, чем нацисты.

Ответ старшего раввина произвел сильное впечатление на японских офицеров. Они посовещались между собой и объявили перерыв, после которого самый высокопоставленный военный чиновник заявил представителям еврейской общины: «Возвращайтесь к своему народу. Скажите им, что мы обеспечим их безопасность и покой. Вам нечего бояться, находясь на японской территории». Так оно и вышло [17].

Нет никаких сомнений в том, что объединяющие силы семьи и места используются квалифицированными коммуникаторами: посмотрите на успех Уоррена Баффета и раввина Калиша. В то же время существует еще один вид единения, доступный тем, кто стремится повысить свое влияние. Речь идет о синхронных или совместных действиях.

Единство второго типа — мы действуем вместе

Моя коллега профессор Вильгельмина Восинская со смешанными чувствами вспоминает, как росла в 1950-х и 1960-х годах в Польше, контролируемой Советским Союзом. Помимо постоянной нехватки основных товаров, еще и ограничивались все виды личных свобод, включая свободу слова, передвижения, неприкосновенности частной жизни, получения информации. Тем не менее она и ее одноклассники относились к происходящему достаточно положительно, ведь так было необходимо для установления справедливого и равноправного социального порядка. Позитивные чувства людей регулярно подпитывались праздничными мероприятиями, на которых участники пели и марши-

ровали все вместе, одновременно размахивая флагами. Эффект был впечатляющий: физически возбуждающим, эмоционально возвышающим и психологически укрепляющим. Она никогда не чувствовала себя более склонной к концепции «Все за одного и один за всех», чем в разгар этих тщательно спланированных и мощно координирующих мероприятий.

Всякий раз, когда профессор Восинская рассказывала о них — например, на академической презентации по групповой психологии, — даже несмотря на научный контекст, у нее всегда повышался голос, кровь приливала к лицу и светилась глаза. В таких переживаниях есть что-то идущее изнутри, как бы первобытное, подсознательное.

Действительно, археологические и антропологические записи ясно указывают: все человеческие общества разработали способы реагировать сообща, в унисон или согласованно — песнями, маршами, ритуалами, песнопениями, молитвами и танцами. Более того, так происходило с доисторических времен. Например, коллективный танец чрезвычайно часто изображался на наскальных рисунках эпохи неолита и халколита. Данные поведенческой науки столь же четко объясняют почему.

Когда люди действуют сообща, они становятся единым целым. Возникающее в результате чувство групповой солидарности служит интересам общества, способствуя развитию лояльности, верности и самопожертвования, которые обычно характерны для гораздо меньших семейных сообществ. Таким образом, человеческие общества, даже древние, открыли «технологии», объединяющие группы и включающие скоординированное реагирование. Как и в случае родства, возникает чувство «мы», слияние себя и других и готовность жертвовать собой ради группы. Поэтому неудивительно, что в племенных обществах воины часто все вместе танцуют перед битвой.

Ощущение слияния с другими людьми создать довольно легко. Существует несколько способов.

В одном исследовании участники, которые читали историю вслух хором (или по очереди — один одно предложение, другой следующее), почувствовали большее единение и солидарность со своим партнером, чем участники, которые читали историю независимо друг от друга.

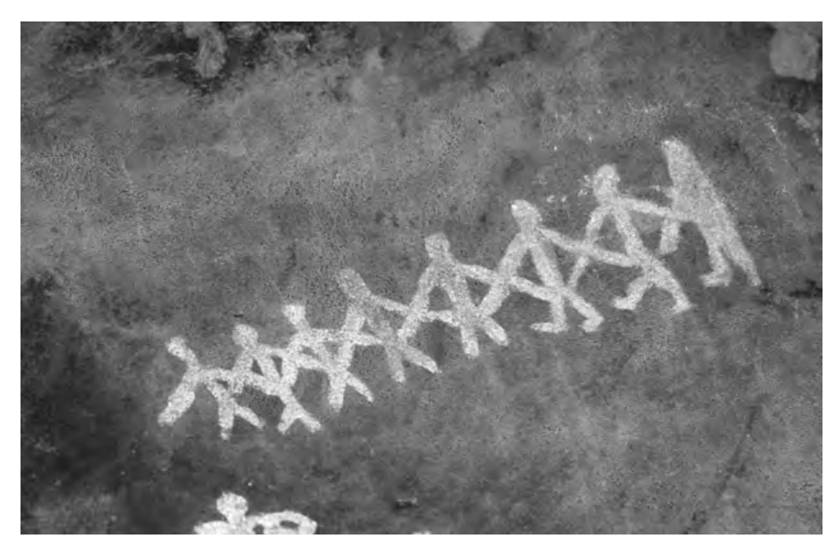


Рисунок 8.7. Танец в линию эпохи неолита
По словам археолога Йозефа Гарфинкеля, социальное взаимодействие в доисторическом искусстве почти всегда изображалось в виде танца. Примером может служить наскальная живопись из Бхимбетки, Индия.
Ариндам Банерджи/Dreamstime.com

Другие исследования продемонстрировали благоприятные эффекты совместных действий. В некоторых группах, состоящих из двадцати с небольшим человек, участники одновременно произносили одни и те же слова в одинаковом порядке, в других группах порядок слов был у каждого свой. Участники групп, выступающие в унисон, не только испытали более сильное ощущение «мы» по отношению к своим коллегам, но и позже, играя в групповую видеоигру, они добились лучших результатов, эффективней координируя свои усилия.

Последняя демонстрация данного феномена связана с изучением мозговой активности. При интенсивном участии в совместных проектах паттерны мозговых волн у разных людей начинают совпадать, поднимаясь и опускаясь одновременно. Таким образом, когда люди действуют синхронно, они буквально находятся на одной волне.

Если совместные действия — двигательные, голосовые и когнитивные — служат суррогатным признаком родства, мы долж-

ны наблюдать схожие последствия данных форм единения. Так и есть. Два из них особенно важны для людей, стремящихся стать более влиятельными, — усиление симпатии и большая поддержка со стороны других [18].

Симпатия

Когда люди действуют в унисон, они не только воспринимают себя более похожими, но и впоследствии оценивают друг друга более позитивно. Их повышенное сходство превращается в повышенную симпатию. Даже такие действия, как постукивание пальцами в лаборатории, улыбка при разговоре или повторение движений учеником за учителем, если они делаются синхронно, заставляют людей оценивать друг друга более благожелательно.

Одна группа канадских исследователей задалась вопросом, можно ли сделать что-то социально значимое при помощи скоординированных действий: например, используя данную способность превращать схожесть в симпатию, снизить расовые предрассудки. Исследователи отметили, что, хотя мы обычно стараемся «резонировать» (достигать гармонии) с членами наших внутренних групп, с членами внешних групп подобного стремления уже не возникает. Возможно, именно подобная разница в чувстве единства, по крайней мере частично, и ответственна за автоматическую склонность человека отдавать предпочтение своей группе. Если так, то, когда люди начнут согласовывать свои действия с действиями других членов группы, их предвзятость уменьшится.

Чтобы проверить данную идею, исследователи провели эксперимент, в ходе которого белые испытуемые посмотрели семь видеоклипов о том, как чернокожие люди делали глоток воды из стакана, а затем ставили его на стол. Некоторые испытуемые просто наблюдали за клипами и действиями. Других — попросили имитировать действия, потягивая воду из стакана, стоящего перед ними, координируя их с движениями героя ролика. Позже, в ходе измерения их скрытых расовых предпочтений, испытуемые, которые просто наблюдали за чернокожими актерами, продемонстрировали типичный фаворитизм белых по отношению к черным. Но те, кто синхронизировал свои действия с действиями чернокожих актеров, уже не проявили такого фаворитизма.

Прежде чем придавать слишком большое значение результатам эксперимента, мы должны отметить, что положительное изменение наблюдалось только в течение нескольких минут после процедуры «объединения». Нет никаких доказательств, что сдвиги сохранились спустя время или после того, как испытуемые покинули место проведения эксперимента. Тем не менее мы можем сохранять оптимистичный настрой, поскольку менее предвзятого подхода к предпочтениям в группе/вне группы может оказаться достаточно, чтобы изменить ситуацию в рамках конкретной ситуации, такой как собеседование, звонок по телефону или первая встреча [19].

Поддержка

Хорошо-хорошо. Существуют веские доказательства того, что совместные действия с другими, даже незнакомыми людьми, порождают чувство единства и повышенную симпатию. Но достаточно ли они окажутся сильны, чтобы существенно изменить золотой стандарт социального влияния — последующее поведение?

Два исследования помогут ответить на данный вопрос. В одном из них изучалась помощь, оказанная ранее «объединенному» отдельному человеку. В другом — сотрудничество с группой ранее «объединенных» членов команды. В обоих случаях ожидаемое поведение требовало самопожертвования.

В первом исследовании участники слушали через наушники множество записанных сигналов, постукивая по столу в такт звукам. Некоторые слышали те же звуки, что и партнер, поэтому замечали, что стучат в унисон с ним. Другие слышали различные наборы тонов и потому не действовали синхронно. Затем всем участникам говорили, что они могут свободно покинуть исследование, но их партнеры должны остаться, чтобы решить большое количество математических и логических задач. Однако отпущенные могли остаться и помочь своим партнерам, взяв на себя часть задач.

Результаты не оставляли сомнений — скоординированная деятельность способствует развитию самоотверженного, поддерживающего поведения. Только 18% участников, которые изначально не постукивали по столу синхронно со своими партне-

рами, решили остаться и помочь. А среди тех, чьи действия были синхронными, 49% решили потратить свое свободное время, чтобы оказать помощь.

Независимые исследователи провели второй интересный эксперимент, применив проверенную временем военную тактику, чтобы вызвать чувство сплоченности в группе. Распределив участников по командам, они попросили некоторых из них какое-то время ходить в ногу, а других — просто ходить вместе в течение того же времени. Позже все члены команды сыграли в экономическую игру, в которой они могли либо максимально увеличить собственные шансы получить финансовую выгоду, либо отказаться от такой возможности, вместо этого гарантировав успех товарищах по команде.

Участники команд, которые синхронно маршировали, оказались на 50% более сговорчивы, чем те, кто просто ходил вместе. Последующее исследование помогло объяснить почему. Первоначальная синхронность вызвала чувство единения, что, в свою очередь, привело к большей готовности пожертвовать личной выгодой ради общего блага группы. Поэтому неудивительно, что маршировование в унисон все еще используется в военной подготовке, хотя его ценность как боевой техники давно исчезла. Зато как метод укрепления единства, маршировование попрежнему работает и объясняет свое сохранение [20].

Таким образом, объединение в группы способствует единству, симпатии и последующему поддерживающему поведению в различных ситуациях. Секрет в первоначально организованном синхронном реагировании. Однако тактики, которые мы рассматривали до сих пор — одновременное чтение рассказов, постукивание по столу и потягивание воды, — кажутся не очень легко реализуемыми, по крайней мере в крупномасштабном режиме. Маршировать в унисон — более подходящий в этом отношении метод, но лишь незначительно.

А существует ли какой-то общепринятый способ координации, способный в достаточной степени повлиять на членов группы, который социальные организации могли бы использовать для достижения целей? Конечно, существует. Это музыка. И, к счастью для отдельных коммуникаторов, данный способ можно использовать, чтобы направить других людей к целям одного агента влияния.

Музыка в борьбе за влияние: снаружи слышится какой-то звон

Существует хорошее объяснение, почему музыка присутствует в истории человечества с самого ее начала и распространилась на все человеческие общества. Благодаря уникальному набору особенностей (ритм, интенсивность, тональность и время) музыка обладает редкой координирующей силой. Слушая ее, люди могут легко подстроиться друг под друга по моторным, вокальным и эмоциональным параметрам и, как следствие, ощутить знакомые нам признаки единства — слияние с другими, социальную сплоченность и поддерживающее поведение.

В качестве иллюстрации рассмотрим результаты исследования четырехлетних детей, проведенного в Германии. В рамках игры некоторые дети в паре ходили по кругу и пели под музыку. Другие дети делали то же самое, но без музыкального сопровождения. Когда позже детям потребовалось проявить доброжелательность, те, кто пел и ходил вместе под музыку, более чем в три раза чаще помогали своему партнеру. На основе этого авторы исследования сделали пару поучительных выводов.

Во-первых, с учетом, что помощнику пришлось выделить часть личного игрового времени, то есть проявить самопожертвование, дабы поддержать партнера, а совместно пережитая музыка и движение так впечатляюще тому поспособствовали, это должно стать откровением для любого родителя, пытающегося изменить типичный естественный эгоизм четырехлетнего ребенка. «Лея, теперь очередь Доусона поиграть с этой игрушкой... Лея?.. Лея!.. Лея, ты вернешься с этой игрушкой назад прямо сейчас!»

Второй примечательный вывод кажется мне столь же важным, как и первый: дети приносили личную жертву, не взвешивая рационально все причины за и против. Помощь вообще не основывалась на рациональности. Все происходило спонтанно, интуитивно и основывалось на эмоциональной связи, которая естественно возникает при совместных действиях под музыку. А такие последствия имеют большое значение в управлении процессом социального влияния [21].

Системная инженерия

Психологи уже давно выделили два способа оценки и познания (мышления). Самая последняя трактовка, получившая широкое распространение, принадлежит Даниэлю Канеману. Он различает Систему 1 и Систему 2. Первая включает быстрый, ассоциативный, интуитивный и часто эмоциональный тип мышления, а вторая — более медленный, обдуманный, аналитический и рациональный. Существование двух отдельных типов доказывает то, что активация одного подавляет другой. То есть как бы ни было тяжело думать о событии с точки зрения эмоций, полностью пережить его, только проанализировав логически, практически невозможно. Следовательно, убеждающим разумно противопоставлять особенности Системы 1 и Системы 2 в обращении, учитывая настрой получателя.

Например, если вы рассматриваете покупку автомобиля в первую очередь с точки зрения его эмоционально значимых качеств (привлекательный внешний вид и большая скорость), продавцу гораздо выгоднее обращаться к вам, задействуя аргументы, связанные с чувствами. Как показывают исследования, высказывание типа «Я *чувствую*, это то, что вам нужно» тут более эффективно. Однако если вы рассматриваете покупку в первую очередь в рациональном аспекте (экономия топлива и стоимость обмена), то фраза «Я *думаю*, это то, что вам нужно» с большей вероятностью закроет продажу [22].

Влияние музыки связано скорее с Системой 1, чем с Системой 2. Возьмем, к примеру, высказывание музыканта Элвиса Костелло о трудности правильного описания музыки с помощью когнитивного процесса письма. «Писать о музыке, — сказал он, — все равно что танцевать об архитектуре».

В качестве дополнительного доказательства несоответствия между познанием и эмоциями, на этот раз в романтических отношениях, приведу строчки из песни Билла Уизерса «Ain't No Sunshine» — «Нет солнечного света». В ней говорится о человеке, переживающем из-за женщины, которая ушла из дома уже не в первый раз: «И я знаю,

я знаю, я знаю, я знаю, я знаю / Эй, я должен оставить молодую штучку в покое, / Но когда она уйдет, не будет солнечного света». Уизерс высказывает свою точку зрения в самой простой форме, которую я когда-либо встречал, в виде популярной песни. В муках романтической любви то, что человек может распознать когнитивно (двадцать шесть раз!), не отменяет того, что он чувствует.

Сенсорно, автоматически реагируя на музыку, люди поют, раскачиваются и двигаются в ее ритме, а если людей несколько, они делают это вместе. И вряд ли они мыслят аналитически, когда музыка заполняет их сознание. Под влиянием музыки рациональный путь к знанию становится труднодоступным и, следовательно, в значительной степени невозможным.

Два известных высказывания с прискорбием это подтверждают. Первое — цитата из Вольтера, которая звучит презрительно: «Все слишком глупое, чтобы быть произнесенным, поется». Второе — профессиональная поговорка рекламщиков, и она носит тактический характер: «Если вы не можете убедительно изложить свои идеи аудитории, спойте о них». Таким образом, коммуникаторам, чьи идеи обладают небольшой рациональной силой, не стоит отказываться от борьбы — есть обходной маневр. Вооружившись музыкой и песнями, они могут перенести свою кампанию на поле битвы, на котором рациональность, больше не имеющую силы, побеждают гармония, синхронность и единство.

Понимание вышеизложенного помогло мне разрешить давнюю загадку, которая особенно беспокоила меня, не имеющего музыкального таланта, еще со времен молодости. Почему девушек так привлекают музыканты? В этом же нет никакой логики. Почему их не смущает, что вероятность успешных отношений с большинством музыкантов заведомо низка? Как и их текущие и будущие финансовые перспективы. Музыка не имеет отношения к таким практичным вещам.

Все дело в мелодичной гармонии и единстве, которые приводят к гармонии эмоциональной. Кроме того, так как в основе и музыки, и романтики лежат одинаковые эмоции, они тесно связаны друг с другом в жизни. Как думаете, в каком количестве современных песен романтические отношения являются ключевой темой? Они составляют 80%, то есть подавляющее большинство.

Это удивительно. Речь не идет о романтике в подавляющем большинстве случаев, когда мы говорим, думаем или пишем, но именно о ней мы чаще всего поем.

Теперь я понимаю, почему девушки, достигшие пика интереса как к романтике, так и к музыке, питают слабость к музыкантам. Перед мощной взаимосвязью этих двух типов переживаний трудно устоять.

Хотите какое-нибудь научное доказательство? Если нет, просто представьте, что я пою вам результаты французского эксперимента, в котором (изначально скептически настроенному) мужчине пришлось подходить к девушкам и просить у них номер телефона. В этот момент у него в руках находился либо футляр для гитары, либо спортивная сумка, либо ничего.

[Песня] Те ученые во Франции / беспокоились, поможет ли гитара / увеличить вероятность ответа «да» / на просьбу незнакомого человека. / Но им не стоило беспокоиться. / Девушки давали номер своего телефона в два раза чаще. [Песня]

Те, кто заинтересован в максимальном успехе убеждения, из данного раздела должны не только сделать вывод, что музыка вызывает реакцию по Системе 1 или что, когда люди таким образом реагируют, они действуют неосмотрительно. Гораздо более

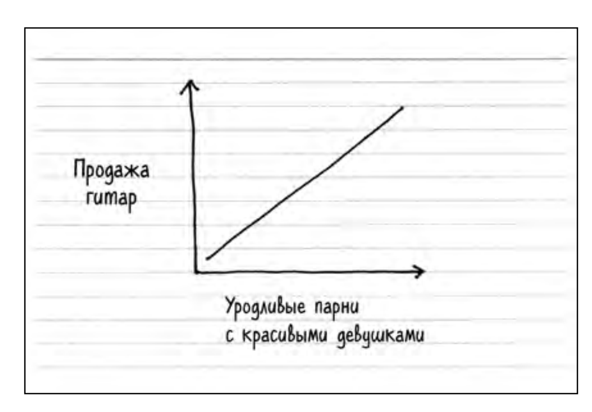


Рисунок 8.8. Превращение нулей в (гитарных) героев

Получено от @jessicahagy и thisisindexed.com]

важно осознать, что характер убеждающей коммуникации Системы 1 против Системы 2 сопоставим с мышлением Системы 1 против Системы 2 ее целевой аудитории.

Получателям, имеющим нерациональные, гедонистические стремления, следует предлагать сообщения, содержащие нерациональные элементы, такие как музыкальное сопровождение. А получателям с рациональными, прагматическими стремлениями лучше передавать сообщения, содержащие рациональные элементы, такие как факты.

В своей выдающейся книге «Persuasive Advertising» эксперт по маркетингу Дж. Скотт Армстронг писал, что из 1513 проанализированных телевизионных рекламных роликов 87% содержали музыку. Но добавлять к сообщению музыку нужно не всегда. После соответствующих исследований Армстронг пришел к выводу, что ее следует использовать только для рекламы знакомых продуктов, любовь к которым основана на чувствах. Например, еды или ароматов. То есть музыка является помощником там, где думать особо не требуется. А эффективность рекламы продуктов, которые имеют высокие личные последствия и сильные аргументы в поддержку (например, оборудование для обеспечения безопасности и пакеты программного обеспечения), то есть для которых, скорее всего, потребуется напряженно и продуктивно мыслить, фоновая музыка только снижает [23].

Повторный взаимный обмен

В начале 2015 года статья в газете «New York Times» вызвала взрыв читательского интереса и комментариев, обрела вирусную славу и стала одной из самых популярных в Times. Для такого новостного издания данное событие не выглядит экстраординарным, учитывая его высокий журналистский авторитет в вопросах, имеющих большое национальное и международное значение. Но эта конкретная статья появилась не в разделах «Политика», «Бизнес», «Технологии» или «Здоровье», а в разделе «Воскресный стиль». Как и название эссе — «Чтобы влюбиться в кого-нибудь, сделай это», — его автор Мэнди Лен Кэтрон утверждала, что нашла удивительно эффективный способ создать

сильную эмоциональную близость и социальные узы в любви. И все в течение сорока пяти минут! Она с уверенностью заявляла о действенности данной методики, потому что та сработала для нее и ее парня.

Методику разработали в рамках исследовательской программы по психологии муж и жена Артур и Элейн Арон. Она предполагает форму скоординированных действий, отличную от той, которой мы пользовались до сих пор, — партнеры участвуют во взаимном последовательном обмене информацией. Другие психологи продемонстрировали, что история взаимного обмена услугами заставляет людей оказывать дополнительные услуги своему партнеру по обмену... независимо от того, кто оказал последнюю.

Ароны и их коллеги объяснили данный вид добровольного согласия, показав, как расширенные взаимные обмены связывают участников сделки. Они применили тип взаимного обмена, достаточно сильный, чтобы «соединить» людей в любви друг к другу: взаимное самораскрытие. Процедура оказалась несложной. Участники в парах по очереди читали вопросы друг другу и оба отвечали на них тоже по очереди.

Давая ответы на тридцать шесть вопросов, участники постепенно раскрывали все больше личной информации о себе и в свою очередь узнавали больше личной информации о партнерах. Одним из первых были вопросы типа «Какой день вы назвали бы идеальным?». Более поздние вопросы звучали так: «Что вы больше всего цените в дружбе?» А ближе к концу становились примерно такими: «Смерть какого члена вашей семьи стала бы для вас самой трагичной?»

Отношения углублялись сверх всяких ожиданий. Возникало чувство близости и единства, которое не имело себе равных. И достигалось подобное в течение всего сорока пяти минут.

Особенно выдающиеся результаты наблюдались среди совершенно незнакомых людей в эмоционально стерильной лабораторной обстановке. Более того, итог точно не являлся случайным. В своем интервью Элейн Арон рассказала, что с тех пор проведены сотни исследований с использованием данного метода, подтверждающих его эффективность. А некоторые его участники даже поженились.

В том же интервью доктор Арон описала два аспекта, которые, по ее мнению, являются ключевыми. Во-первых, вопросы должны строиться по нарастающей и все сильнее раскрывать человека. А отвечать участники должны доверительно и откровенно, как партнеры тесно связанных пар. Во-вторых, и в соответствии с общей темой настоящего раздела, участники действуют сообща, то есть скоординированно, по очереди, делая взаимосвязь повторяющейся, надежной и синхронизированной [24].

Совместные страдания

И опять на первый план выходит еще одна загадка эпохи Холокоста. Летом 1940 года, когда гестапо Дюссельдорфа выявляло евреев и отправляло в лагеря смерти, располагавшиеся по всей Европе, пришло замечательное письмо от рейхсфюрера СС Генриха Гиммлера. В нем сотрудникам гестапо предписывалось не беспокоить одного из местных еврейских жителей, городского судью Эрнста Гесса, согласно приказу высокопоставленного нацистского чиновника.

Ни один из источников единения, которые мы уже рассмотрели, не может объяснить особое отношение к Гессу. Судья не выносил благоприятного решения по делу, касающемуся семьи нацистского чиновника, и не вырос с ним в том же городе, и даже просто не маршировал с ним в солдатской колонне. Хотя последнее все-таки было, правда много лет назад. Причина состояла в чем-то большем: во время военной службы в Первую мировую войну они вместе пережили невзгоды, лишения и страдания этого ужасного, затянувшегося конфликта. Оба получили боевые ранения с разницей в двадцать четыре часа в ходе печально известного 141-дневного наступления на Сомме, которое унесло жизни 1,2 миллиона солдат, включая полмиллиона немецких. Возможно, шекспировский «Генрих V» лучше всего описывает последствия строчкой из знаменитой речи: «Ибо тот, кто сегодня прольет свою кровь со мной, будет моим братом».

И, кстати, «высокопоставленный нацист» из письма Гиммлера был не обычным высокопоставленным чиновником, а Адольфом Гитлером, самым злобным и жестоким преследователем еврейского народа, которого когда-либо знал мир.



Рисунок 8.9. Вместе, с более грязной природой
Компании часто используют объединяющую силу совместно пережитых трудностей, устраивая корпоративные тим-билдинговые мероприятия, которые связаны с испытаниями или риском. Изучив сайты компаний, которые организуют подобные мероприятия, я нашел некоторые виды деятельности, трудные, пугающие или те и другие одновременно: рафтинг по белой воде, скалолазание, спуск по склону утеса, прыжки с трамплина, хождение босиком по огню (по горячим углям) и кемпинг на снегу. Изображенная на этой фотографии гонка по грязи в рамках тим-билдингового мероприятия, похоже, уже оказала желаемый эффект, поскольку мы видим, как двое участников помогают третьему.
iStock Photo

Есть здесь поразительное сходство с историей Рональда Коэна о нацистском охраннике. Вспомните недоумение Коэна, что «постоянно совершая массовые убийства, охранник проявил милосердие и посочувствовал одному конкретному человеку из целой группы жертв». Мы решили загадку с точки зрения объединяющей черты охранника и заключенного — их общности места рождения. А в данном случае Гитлер — монстр, который требовал мучить и уничтожать миллионы евреев, — также решил отступить от принципов, проявив милосердие и сострадание к одному конкретному человеку. Хотя причина, по-видимому, опять кроется в объединяющем факторе, который связал мужчин вместе. На этот раз это было не общее место рождения, а общее страдание.

На протяжении всей истории человечества общая боль становилась связующим звеном, объединяющим идентичности в группы, основанные на «мы»-отношениях. Строчки Уильяма Шекспира, вложенные в уста Генриха V, написанные в 1599 году, являются лишь одним примером. Но есть и множество других, более поздних.

После взрывов на Бостонском марафоне в 2013 году жители, которые оказались непосредственными участниками негативных событий (например, слышали или видели взрыв лично), и жители, которые сильно пострадали физически или эмоционально, сильнее сливались в своей идентичности с общиной Бостона, чем жители, которые мало пострадали. Кроме того, чем чаще и глубже жители задумывались о трагедии, тем больше они чувствовали себя «заодно» со своими собратьями-бостонцами.

Вторая группа исследователей проверила данные, чтобы убедиться, что связующие эффекты взаимного страдания не вызваны опытом совместной деятельности. В конце концов, мы уже видели, что совместное чтение рассказов, постукивание пальцами или марширование вызывали чувство принадлежности к «мы». Появляется ли более мощный конечный продукт, когда в смесь входит боль? Да. Члены группы, которым на девяносто секунд пришлось погрузить руки в ледяную воду, оказались более тесно связаны друг с другом, чем члены групп, опускавшие руки в воду комнатной температуры. Позже, участвуя в экономической игре со своими одногруппниками, те, кто испытал совместный дискомфорт, значительно чаще делали финансовый выбор, направленный на обогащение всей группы, а не только самих себя.

Явная сила взаимного страдания для достижения единства и самопожертвования проявляется в его способности создавать связи между этническими группами. В 2020 году, когда коренные народы Америки, особенно народ навахо, оказались разорены пандемией COVID-19, они получили крупную помощь от неожиданного благодетеля. Местные волонтеры, которые создали веб-страницу GoFundMe для сбора продуктов питания и других предметов первой необходимости, внезапно получили сотни тысяч долларов помощи из Ирландии.

История о том, почему ирландцы пожертвовали так много, легко вписалась бы в главу 2: это был акт взаимности, который

охватил века, национальности и тысячи миль. В разгар Великого картофельного голода в 1847 году группа коренных американцев из народа чокто собрала и отправила в Ирландию сто семьдесят долларов (сегодня это около пяти тысяч долларов). Теперь пришло время ирландцам отплатить за доброту. Как написал один из участников в сообщении к своему пожертвованию: «Мы в Ирландии никогда не забудем тот замечательный жест солидарности и сострадания во время ирландского голода. Теперь мы с вами и поддерживаем вас во время борьбы с COVID-19».

Но если данная история идеально вписывается в главу 2 наряду с другими потрясающими примерами работающего правила взаимности, почему она здесь, в разделе, посвященном общим страданиям? Выйдем за рамки вопроса, почему ирландцы решили помочь в 2020 году, и перейдем к вопросу, почему чокто решили помочь им в 1847 году. Они направили свой дар всего через несколько лет после того, как сами чокто пережили организованное правительством массовое переселение за сотни миль на запад, известное как Тропа слез, в ходе которого погибло шесть тысяч человек. Как объяснила организатор из числа коренных американцев Ванесса Талли: «Смерть многих людей на Тропе слез вызвала сочувствие к ирландскому народу в их трудную минуту. Вот почему чокто тогда предложили гуманитарную помощь».

Примечательно, что во многих других онлайн-комментариях говорилось о связи между двумя нациями как о чем-то возникшем из общих невзгод с отсылкой к трудностям «наших братьев и сестер из числа коренных американцев» и взаимности «кровной памяти» [25].

EBOX 8.2

В последние годы исследователи добывают богатый объем информации о человеческом поведении, анализируя его следы, оставленные на платформах социальных сетей (Мередит, 2020). Один из таких анализов объема и характера активности в Twitter после террористических атак в Париже 13 ноября 2015 года позволяет нам по-новому взглянуть на влияние общих невзгод на групповую

солидарность. Начиная с даты нападения и в течение нескольких месяцев после ученые-бихевиористы Дэвид Гарсия и Бернар Риме (2019) изучили почти восемнадцать миллионов твитов из выбранных 62 114 аккаунтов французских пользователей социальной сети. Они искали в формулировках твитов свидетельства эмоционального расстройства, синхронности (отражающей его коллективную природу) и групповой солидарности и поддержки. Само событие вызвало всплески общей тревоги и печали, которые исчезали в течение двух-трех дней. Но в последующие недели и месяцы количество выражений солидарности и поддержки в твитах по-прежнему оставалось повышенным. Более того, их сила и продолжительность были напрямую связаны с тем, насколько общей и синхронной была первоначальная боль.

Как писали авторы: «Полученные результаты проливают новый свет на социальную функцию коллективных эмоций, иллюстрируя, что общество, пострадавшее от коллективной травмы, не просто реагирует одновременными негативными эмоциями... Несмотря на горе, мы стали более едины после террористической атаки, то есть именно из-за общего бедствия наши связи укрепляются, а общество адаптируется к следующей угрозе».

Примечание автора: меня всегда впечатляет, когда определенный образец поведения проявляется одинаково вне зависимости от методов его наблюдения. Весомое влияние общих страданий на сплочение и развитие группы является для меня одной из моделей, внушающих доверие.

Совместное творчество

Задолго до того, как сохранение дикой природы приобрело ценность в глазах многих американцев, за него выступал человек по имени Альдо Леопольд. Главным образом в 1930—1940-е годы, являясь первым в истории профессором управления дикой природой в Университете Висконсина, США, Леопольд разработал особый этический подход к данной теме. Как он подробно описал в своем бестселлере «A Sand County Almanac», его подход бросил вызов доминирующей модели сохранения окружающей

среды, в которой управление природными ресурсами основывалось прежде всего на использовании их человеком. Согласно его альтернативной идее, все виды растений и животных имели право на существование в их естественном состоянии, когда подобное возможно. Обладая столь ясной и искренней позицией, Альдо Леопольд оказался более чем обескуражен, обнаружив однажды, что ведет себя вопреки ей — срубает красную березу на своем участке, чтобы одна из его белых сосен получила больше света и пространства.

Почему, спрашивал себя мужчина, он предпочел сосну березе, которая, согласно его идее, имела такое же право на естественное существование, как и любое другое дерево? Озадаченный, он поискал «логику», лежащую в основе его предпочтения, и, оценив многочисленные различия между двумя видами деревьев, которые могли бы его объяснить, столкнулся только с одним действительно важным. Это было то, что не имело ничего общего с логикой, но полностью основывалось на чувствах. «Во-первых, я посадил сосну своими руками, а береза проникла через забор и посадила себя сама. Таким образом, мое предубеждение в некоторой степени имеет отцовский характер» [26].

Леопольд не был уникален в том, что испытывал особую привязанность к чему-то созданному им самим. Это естественно для любого человека. Например, есть такое явление, которое исследователи назвали эффектом ИКЕА: люди, сами создававшие предметы, начинали «приравнивать по ценности свои дилетантские творения к творениям профессионалов».

Обратим внимание на дополнительную пару возможностей. Почувствовали бы люди, которые вместе с другими приложили руку к созданию чего-то, особую связь не только со своим творением, но и с соавтором? Более того, может ли эта связь проистекать из чувства единения с другим, которое приводит к повышенной симпатии и самоотверженной поддержке партнера?

Давайте поищем ответ на эти вопросы, ответив на предыдущий: почему я начал данный раздел о сотворчестве с описанного Альдо Леопольдом эффекта от самостоятельной посадки сосны? Дело в том, что он не был одинок в этом деле. Он являлся соавтором, вместе с природой, большой сосны, которую когда-то посадил в землю еще маленьким саженцем. В результате таких

совместных действий с матерью-природой он почувствовал себя лично связанным с ней — и, как следствие, еще сильнее полюбил и стал уважать своего партнера по сотрудничеству. Имейся у нас точное свидетельство, мы бы могли утверждать, что совместное творчество может быть путем к объединению. Но, к сожалению, с 1948 года г-н Леопольд не в состоянии давать комментарии по данному вопросу. Хотя я и так уверен в ответе.

Часть этой уверенности проистекает из результатов исследования, которое я провел, чтобы изучить влияние степени личной вовлеченности менеджеров в создание рабочего продукта. Я ожидал, что чем сильнее менеджеры будут вовлечены в создание конечного продукта наряду с сотрудником, тем выше они оценят его качество. Так и вышло.

Менеджеры, которые убедились, что сыграли большую роль в разработке конечного продукта (реклама новых наручных часов), оценили рекламу на 50% более положительно, чем те менеджеры, которые понимали, что почти не участвовали в ее разработке, даже несмотря на то, что итоговая реклама, которую они видели, была одинаковой в обоих случаях. Кроме того, мы обнаружили, что менеджеры с наибольшей предполагаемой вовлеченностью чувствовали себя более ответственными за качество рекламы, чего я также ожидал.

Но я совсем не ожидал третьего вывода. Чем больше менеджеры приписывали успех проекта себе, тем более способным считали своего сотрудника. Я помню, как изумился, глянув на таблицу с данными, хотя, возможно, не настолько, насколько Леопольд, обнаруживший топор в своей руке. Но тем не менее. Почему руководители, воспринимающие свое участие в разработке продукта как более активное, посчитали себя и своего сотрудника более ответственными за успех проекта? Ведь существует не больше 100% личной ответственности, которую можно распределить. И, согласно простой логике, если вклад одной стороны возрастает, вклад другой должен снижаться. Я не понял этого тогда, но теперь думаю, что понимаю.

Если совместное творчество вызывает по крайней мере временное слияние идентичностей, то любые заслуги, которые применимы к одному партнеру, применимы и к другому, вопреки логике распределения.



Рисунок 8.10. Предотвращение застоя за счет «Усиления влияния боссов»

Творческий учет — признанный бизнес-трюк, и, по-видимому, то же самое можно сказать и про творческое сотрудничество.

Dilbert 2014. Скотт Адамс. С разрешения Universal Uclick. Все права защищены.

Просить совета — это хороший совет

> Все мы всегда восхищаемся мудростью тех, кто пришел к нам, прося совета.
>
> **— Бен Франклин**

Совместное творчество не только заставляет руководителей более высоко оценивать сотрудников, которые продуктивно работали над проектом, но также уменьшает множество других традиционно сложных для преодоления трудностей. Дети в возрасте до шести-семи лет, как правило, эгоистичны, когда дело доходит до обмена наградами. То есть они редко распределяют их поровну с товарищами по играм. Если только не получили эти награды в результате совместных действий, после чего даже трехлетки по большей части делят все поровну.

Как было сказано в главе 3, в стандартном классе учащиеся, как правило, объединяются по расовым, этническим и социально-экономическим признакам, находя друзей и помощников в основном в своих группах. Но данная тенденция значительно

снижается после того, как дети начинают творчески взаимодействовать с учащимися из других групп в рамках программы «Совместное обучение». А компании изо всех сил стараются, чтобы потребители чувствовали себя связанными с их брендами и, следовательно, лояльными именно к ним. Это битва, в которой предприятия побеждают, приглашая текущих и потенциальных клиентов создавать совместно с ними новые или обновленные продукты и услуги. Чаще всего в таких случаях люди сообщают компании о желаемых функциях.

Однако в рамках таких маркетинговых партнерств запрашиваемый вклад потребителей следует формулировать как совет компании, а не как мнение или ожидания в отношении компании. Разница в формулировках может показаться незначительной, но она имеет решающее значение для достижения объединения. Предоставляя консультации, человек испытывает состояние слияния, которое стимулирует связь его собственной идентичности с идентичностью другой стороны. В то же время, высказывая мнение или ожидания, человек приходит в интроспективное состояние ума, для которого характерна сосредоточенность на себе. И хотя формы обратной связи мало различаются, они создают сильно различающиеся подходы к слиянию и разделению, которые могут оказать существенное влияние на взаимодействие потребителей с брендом.

Вот что случилось с группой участников онлайн-опроса, проведенного на территории Соединенных Штатов, которой показали описание бизнес-плана нового ресторана быстрого питания «Всплеск!». Данный ресторан надеялся отличиться от конкурентов благодаря полезности блюд в меню. Когда участники опроса прочли описание, им предложили сообщить, что они думают. Но некоторых попросили дать «совет», а других высказать «мнение» или «ожидания».

Наконец, они должны были указать, насколько благожелательно они отнесутся к новому ресторану. Участники, которые давали советы, значительно чаще отвечали, что хотят прийти поесть во «Всплеск!», чем те, кто предоставлял любой из других видов обратной связи. То есть предоставление советов действительно является объединяющим механизмом, а возросшее желание поддержать ресторан возникло из-за ощущения большей связи с брендом.

Еще один вывод из опроса подтверждает идею объединения. Так как участники оценили одинаково полезными все три типа обратной связи, те, кто давал советы, не чувствовали себя связанными с брендом из-за того, что думали, будто помогли ему больше. Необходимость дать совет приводила участников в состояние единения, а не разобщенности, прежде чем они задумывались о том, что сказать о бренде.

Полученные результаты подтверждают, насколько мудро (и этично, если это действительно делается ради поиска полезной информации) обращаться за советом к друзьям, коллегам и клиентам. То же самое должно эффективно работать и при взаимодействии с начальством. Конечно, попросив совета у босса, вы можете показаться ему некомпетентным, зависимым или неуверенным в себе. Хотя подобное беспокойство вполне закономерно, я считаю его ошибочным, потому что эффекты совместного творчества не слишком согласуются с рациональностью и логикой. В то же время они успешно способствуют возникновению особого, социально стимулирующего в данной ситуации чувства единения.

Писатель Сол Беллоу как-то заметил: «Когда мы просим совета, то обычно ищем сообщника». Я бы только добавил, основываясь на научных доказательствах, что если мы получаем совет, то обычно получаем и сообщника. А кто окажется лучшим соучастником в проекте, если не человек, в чьих руках находится власть? [27]

Собираемся вместе

Пришло время оглянуться назад — и, что еще более пугающе, посмотреть вперед. Давайте еще раз вспомним наиболее благоприятные последствия феномена общности и совместных действий.

Например, мы узнали, что, используя один из этих двух объединяющих факторов, мы можем выиграть выборы, укрепить приверженность акционеров компании, а также ее клиентов, гарантировать, что солдаты не отступят, а будут сражаться, и защитить сообщество от уничтожения. Кроме того, мы обнаружили, что

можем с их помощью добиться, чтобы товарищи по играм, одноклассники и коллеги хорошо относились друг к другу, помогали и сотрудничали. Они работают и тогда, когда нужно заставить 97% родителей пройти длительный опрос без какой-либо финансовой компенсации, и даже способствуют возникновению любви в лабораторных условиях.

Но вот вопрос без ответа: возможно ли применить уже извлеченные уроки к гораздо более масштабным ситуациям, например связанным с вековой международной враждой, жестокими религиозными столкновениями и скрытыми расовыми антагонизмами? Поможет ли то, что мы знаем об общей принадлежности и совместных действиях, объединиться людям в целом как биологическому виду?

Трудно ответить. Причем в основном из-за множества сложностей, присущих столь мучительно трудноразрешимым различиям. Тем не менее я считаю, что даже в таких сложных областях методы, которые создают ощущение единства, могут воспроизвести контекст для желаемых изменений. Хотя данная идея в теории звучит обнадеживающе, наивно предполагать, что, несмотря на многие связанные с ее воплощением процедурные и культурные сложности, на практике она будет гладко работать. Методики объединения должны быть оптимально разработаны и внедрены с учетом этих сложностей. Думаю, эксперты по данным вопросам со мной согласятся, а еще это может стать достойной темой последующей книги. Излишне говорить, что я, безусловно, уважаю мнения этих экспертов, но... хочу дать им совет... в этом отношении.

Несмотря на иронию последней строки, избежать чрезмерно простых решений масштабных, сложных и комплексных проблем чрезвычайно важно, и это уже не шутка. Лауреат премии, биолог Стив Джонс однажды так сказал об ученых, стремящихся повысить свой статус: в его возрасте они часто начинают «вещать на весь мир о великих проблемах» с таким видом, будто узкоспециализированные знания в одной области позволяют им уверенно говорить на общие темы далеко за пределами их компетенции.

Предостережение Джонса вполне уместно и для меня на данном этапе. Во-первых, я вошел в возрастную категорию, которую

он описывал, и, во-вторых, для воплощения столь масштабной идеи мне пришлось бы делать выводы, касающиеся международной дипломатии, религиозных и этнических конфликтов и расовой вражды, не имея экспертных знаний ни в одной из областей. Поэтому будет лучше, если я рассмотрю вопрос через призму процесса влияния.

Рассмотрим способы установления чувства «мы» со всей человеческой семьей, а не только с племенными формами на ранней стадии. Это необходимо, чтобы при попытке повлиять на людей и заставить их реагировать в соответствии с расширенной версией их принадлежность к большой семье уже была установлена и быстро осознавалась. И давайте начнем с детских лет и родительского влияния, а затем перейдем к методам, которые способны воздействовать на взрослых.

Практики объединения людей

ЧТО МЫ ЗНАЕМ О ВНУТРИСЕМЕЙНОМ ВЛИЯНИИ

Существует два фактора, которые заставляют детей относиться к любому человеку, даже не родственнику, как к члену семьи.

Первый — продолжительное совместное проживание. Если взрослый, не являющийся родственником (возможно, друг), живет с семьей в течение длительного времени, он или она часто получает ярлык «дядя» или «тетя». Если это ребенок, тогда возникают ярлыки «брат» или «сестра». Кроме того, чем дольше неродной человек живет в семье, тем больше получает преимуществ, характерных для родства, таких как самопожертвование и помощь со стороны членов семьи.

Второе — родительская, особенно материнская, забота о неродном человеке. Постоянно наблюдаемая ребенком со стороны, она приводит к подобному поведению. Вспомните, как в своих автобиографических историях Тиунэ Сугихара и мать Тереза, два величайших гуманиста нашего времени, рассказывали, что видели, как их родители самоотверженно заботились о посторонних, которые приходили в дом. Примечательно, что такие действия по уходу (бесплатный приют, уборка, одежда и лечение), как правило, относятся только к членам семьи.

ВОЗМОЖНОЕ ПРИМЕНЕНИЕ ДЕЙСТВИЙ

Если родители хотят распространить представление своих детей о связях «мы» на человеческое общество в целом, данные факторы можно использовать внутри собственного дома. Первый способ — принимать на долгосрочное жительство детей из отличающихся групп. Но хотя он и заслуживает восхищения, зачастую неосуществим для большинства семей. Требования, затраты и обязательства, необходимые для усыновления или временной опеки, часто слишком велики.

Второй способ — предоставить похожий на семейный опыт в домашних условиях детям из отличающихся групп — гораздо более доступен. Он состоит из двух этапов. Сначала родители выявляют таких детей в классах, спортивных командах или танцевальных коллективах, а затем приглашают одного из них (с одобрения родителей) прийти в дом на игру или ночевку. При этом главное, на мой взгляд, не навязывать посетителю статус гостя. Собственные дети должны видеть, что с посетителем обращаются как с одним из них.

Если у детей есть дела по дому, пусть приглашенный им поможет. Если мама, как обычно, занимается стиркой для всей семьи, то, заметив пятна от травы после какой-нибудь игры на заднем дворе, пусть постирает и его одежду. Кроме того, следует быть внимательной к любой царапине на коже, которую можно обработать дезинфицирующим средством и заклеить лейкопластырем. Если папа обычно проводит спортивные занятия, он должен стать наставником для каждого ребенка — поправлять маленькие ручки на бите или клюшке для гольфа для лучшего контакта с мячом, объяснять, как правильно бросать футбольный мяч по спирали или делать обманные маневры, прежде чем пинать футбольный мяч мимо растерявшегося вратаря. То же самое относится и к другим сферам, например к ремонту дома или машины. Такое обучение не стоит откладывать до ухода гостя.

Конечно, так следует себя вести каждый раз, когда посетитель или любой другой представитель из отличающихся групп приходят в гости. Мне кажется крайне важным, чтобы приглашенные дети не пользовались особыми привилегиями. Хотя существует риск, что родители могут злоупотребить этим, лишь бы продемонстрировать отсутствие предубеждений. Но в интересах соб-

ственных детей им следует делать все возможное, чтобы включить товарищей по играм из отличающихся групп в семейную рутину, а не исключать их из нее.

Данные рекомендации подойдут и если пригласить на ужин семью товарища по играм. Если это ужин за столом, следует не накрывать его, пока не прибудут приглашенные. Тогда их можно попросить помочь так же, как членов собственной семьи. Если это пикник на заднем дворе или барбекю, приглашенных можно попросить расставить по местам столы и стулья. В обоих случаях всех присутствующих впоследствии следует пригласить присоединиться к уборке.

Я так и слышу реакцию моей матери на эти предложения, будь она все еще с нами: «Роберт, ты что? Так нельзя обращаться с гостями». Возможно, в каком-то смысле она права. «Но, ма, — ответил бы я, — это же не гости. Это люди с межэтнической, расовой, религиозной или сексуальной идентичностью, которых мы хотим принять и интегрировать в нашу домашнюю жизнь. Более того, они, как показывают исследования, скорее всего, почувствуют большее единство с нами благодаря совместной подготовке и уборке, а также благодаря неофициальной болтовне по ходу дела. И мы тоже ощутим это единство».

Есть еще кое-что, о чем я бы подумал, но не сказал бы вслух, потому что моя мама учила меня не изображать слишком умного, когда спорю с ней. Дело в том, что надлежащее стандартное гостеприимство не принесло бы никакой пользы. Ведь цель приглашения — внушить наблюдающим детям расширенное чувство «мы», которое распространялось бы на всех присутствующих. Я бы и это не сказал вслух, но подумал бы: «Ма, ты предпочла бы, чтобы твои дети помнили, что ты обращалась со своими посетителями как с гостями или как с семьей?» [28]

ЧТО МЫ ЗНАЕМ О РАЗНООБРАЗНЫХ РАЙОНАХ И ДРУЖЕСКИХ ОТНОШЕНИЯХ

Люди, которые живут в районах с этническим или расовым разнообразием, сильнее идентифицируют себя со всем человечеством, поэтому в целом больше готовы помогать. Кроме того, благодаря большему количеству контактов они более благожелательны и менее предвзяты по отношению к людям из других

групп. Аналогичные эффекты характерны для дружбы и приводят к позитивному отношению и поддержке этнических и расовых групп друзей.

Подобное наблюдается не только в группах большинства, но и в группах меньшинства. Их участники начинают более позитивно относиться к большинству, если общаются с другом в данной группе. Дружба между группами также усиливает ожидания, что взаимодействие с другими членами группы окажется более благожелательным. А все из-за повышенного чувства единства с группой в целом. Но важнее всего, что межгрупповая дружба оказывает косвенное, скрытое влияние: простое знание того, что у члена вашей группы есть товарищ из другой группы, уменьшает негативные чувства по отношению к той группе в целом.

ВОЗМОЖНОЕ ПРИМЕНЕНИЕ ДЕЙСТВИЙ

Как использовать родителям вывод о том, что их дети станут больше отождествлять себя со всем человечеством, если будут жить в культурно разнообразном районе? Собрать вещи и сразу переехать в такую среду — это слишком даже для родителей, которые ценят такое мышление. Но включить пункт о разнообразии района в список характеристик при поиске будущего дома вполне выполнимо.

Разнообразие дружественных связей по сравнению с наличием соседских связей с различными людьми открывает больше возможностей для выбора. Как и в предыдущей рекомендации, можно искать детей в школе, на спортивных мероприятиях или на игровых площадках в парках, чтобы найти подходящую пару для дружбы. После приглашения ребенка на совместную игру, ночевку или вечеринку по случаю дня рождения будет естественным и логичным позвать его семью на ужин и тем самым заложить основу межгрупповой родительской дружбы. Такие союзы взрослых можно еще сильнее укрепить встречами один на один вне дома за обедом или кофе.

Встречи за пределами дома важны. Прежде всего они являются публичными, а это означает, что за дружбой смогут наблюдать другие, которые, как показывают исследования, снизят собственные межгрупповые предубеждения и начнут более охотно заводить такую дружбу сами. Действительно, чем публичнее встреча

один на один, тем больше других людей заинтересуются межгрупповыми отношениями. Во время вспышки COVID-19 мы наблюдали прискорбное действие законов экспоненциального группового заражения. Однако в случае публично демонстрируемой межгрупповой дружбы те же самые законы будут работать скорее во благо, чем против благополучия вида.

Кроме того, подобные встречи один на один с коллегой-родителем из другой группы (или с любым взрослым из другой группы) способны не только расширить влияние дружбы, но и укрепить ее за счет взаимного самораскрытия. В главе 2 мы узнали, что правило взаимности управляет всеми видами поведения. Один из них — это самораскрытие. Когда собеседник раскрывает часть личной информации, другой почти всегда отвечает тем же.

Если следовать методу Аронов, включающему тридцать шесть вопросов, такой обмен порождает социальные узы, подобные узам любви. Хотя некоторые исследователи действительно используют его, чтобы уменьшить межгрупповые предубеждения, пошаговый ответ на тридцать шесть вопросов не совсем соответствует типичному варианту общения где-нибудь в Starbucks. Мы не ждем здесь любовных реакций с глазами-сердечками. Тем не менее исследования показывают, что даже ограниченное самораскрытие углубляет межгрупповые отношения.

Результат ясен, и при этом добиться его не особенно сложно: если ваша цель — уменьшить чувства враждебности и предубеждения, которые обычно сопровождают межгрупповое разделение, заведите межгруппового друга, смоделируйте дружбу с близкими вам людьми, встретьтесь с другом в общественном месте и раскройте часть личной информации в разговоре [29].

ЧТО МЫ ЗНАЕМ О ТЕХ ВИДАХ СВЯЗЕЙ, КОТОРЫЕ МОГУТ ПРИВЕСТИ К ПОЯВЛЕНИЮ ЧУВСТВА ЕДИНСТВА

Мы уже видели, какие связи возникают в результате совместных действий (включая танцы, пение, чтение, прогулки и работу), выполняемых синхронно или одинаково. Именно они создают расширенное ощущение «мы». Связи другого рода — которые возникают из признанных общих черт, — по сути, делают то же самое. Из наличия общих черт люди, которые надеются раз-

жечь чувство единства у другого, могут извлечь исключительную пользу. Его можно использовать, просто добившись нужного уровня осознания.

Благодаря наиболее эффективной форме такой общности — взаимной идентичности — раввин Калиш спас свой народ, указав общие азиатские корни евреев с японскими «покровителями». А один из членов романтической пары в середине спора смог достичь согласия, просто напомнив другому об их общей идентичности как партнеров.

Хотите, чтобы демократы и республиканцы в Соединенных Штатах более позитивно относились друг к другу? Напомните им, что все они — американцы. Аналогичным образом евреи и арабы, которые прочитали о высоком уровне генетической идентичности между их народами, становились менее предвзятыми и враждебными по отношению друг к другу и оказывали большую поддержку израильско-палестинским миротворческим усилиям.

Данный вид фаворитизма настолько силен, что даже (массово ориентированные на себя) психопаты проявляют большую заботу о членах своих «мы»-групп. Учитывая, что психопаты печально известны именно отсутствием заботы о других, как мы можем объяснить это странное открытие? Достаточно вспомнить, что методы, объединяющие идентичности, связывают большие количества «я» в группы, и, следовательно, психопаты вовсе не ведут себя нетипично.

Другие формы общности влияют аналогичным образом. Например, традиционно противостоящие группы объединяются при появлении общего врага. Узнав об исламских террористах, белые и чернокожие американцы увидели друг в друге меньше различий. То же самое сработало и в случае израильских евреев и арабов, когда они узнали об их общей восприимчивости к таким заболеваниям, как рак. Более того, изменения происходили автоматически, без каких-либо когнитивных размышлений.

А вот базовый эмоциональный опыт работает иным образом. Представители одной группы часто оправдывают предубеждение, дискриминацию и жестокое обращение с другой группой, дегуманизируя ее членов, то есть отрицая наличие у них фундаментальных человеческих чувств и качеств, таких как сочувствие,

прощение, мораль и альтруизм. Таким озлобляющим убеждениям можно противопоставить свидетельства проявления элементарных человеческих эмоций, которые переживаются всеми похожим образом. Трудно жестоко относиться к человеку, который вместе с нами проливает слезы на одной и той же трагической сцене, или смеется вместе с нами над одной и той же умной шуткой, или становится одинаково раздраженным из-за одного и того же правительственного скандала.

Когда израильские евреи узнали, что палестинцы испытали сопоставимую степень гнева из-за увеличения числа несчастных случаев с наездами на прохожих и гибели тысяч дельфинов в результате сброса сточных вод заводом, они более гуманно отнеслись к представителям этой «другой» группы и более благосклонно — к дружественному политическому курсу по отношению к ним.

Последняя разновидность объединяющей связи, которую стоит выделить, включает в себя акт принятия другой точки зрения. Иными словами, это ситуация, когда вы ставите себя на место другого человека, пытаясь представить, что он думает, чувствует и испытывает.

На протяжении долгого периода своей исследовательской карьеры я изучал факторы, побуждающие людей помогать друг другу. Это было незадолго до того, как я узнал главную истину: если вы поставите себя на место человека в нужде, то, скорее всего, не сможете отказать ему в помощи. Спустя еще немного времени я узнал, на чем основана данная тенденция. Ставя себя на место другого, мы повышаем ощущение совпадения «я-другой».

Так, студенты австралийского колледжа, которые приняли точку зрения коренных австралийцев, сербы, которые приняли точку зрения боснийских мусульман, и жители Флориды, которые приняли точку зрения трансгендеров, стали более благосклонны к политическому курсу, поддерживающему эти группы меньшинств. Когда мы узнаем, что кто-то другой пытался принять нашу точку зрения, мы больше воспринимаем себя как того другого, кто принимает нашу точку зрения. К тому же это порождает большую симпатию и доброжелательность, и, вполне вероятно, взаимную [30].

Но есть одна загвоздка. В отличие от семейных, соседских и дружеских связей с другими людьми из разных групп в объединениях, возникших из-за общего врага, основные формы

единения — большинство видов идентичности, сходство эмоциональных реакций и попытки взглянуть на ситуацию с чужой точки зрения — не работают во многих ситуациях. А когда работают, то зачастую это ненадолго.

Причина уважительная: объединяющий повод в данном случае противостоит мощному действию дарвиновского давления, которое подталкивает группы бороться за выживание и господство. Позиция «Мы — это мир» прекрасно отражена в цитате, приписываемой древнеримскому философу Сенеке: «Мы — волны одного и того же моря, листья одного и того же дерева, цветы одного и того же сада». Хотя данное высказывание, несомненно, справедливо, его обычная мотивирующая сила не может сравниться с эволюционным принципом естественного отбора, проповедующего противоположную истину. Каждая волна, лист и цветок соперничают с другими за жизненные ресурсы, без которых они уменьшатся или исчезнут.

Существует еще одна мощная черта человеческой природы, которая заставляет людей соперничать и разделяться: угроза. Всякий раз, когда благосостоянию или репутации нашей группы угрожает опасность, мы нападаем, принижая ценности, значимость и даже человечность соперничающих групп. В наше время, когда конкурирующие национальные, этнические и религиозные организации проводят широкомасштабный террор и наносят ущерб друг другу с помощью разрушительных технологий и оружия, было бы неплохо найти способы уменьшить межгрупповую враждебность, обратившись к гармонии [31].

ВОЗМОЖНОЕ ПРИМЕНЕНИЕ ДЕЙСТВИЙ

Те из нас, кто признает ценность данной миссии, сталкиваются со страшным противником, подпитываемым мощным эволюционным давлением. Мы неустанно стремимся обеспечить выживание наших генов, а следовательно, тех людей, с которыми у нас есть семейные, дружеские, местные, политические и религиозные связи. Мы регулярно стараемся улучшить их результаты по сравнению с теми, кто принадлежит к менее генетически связанным группам.

Способны ли мы выиграть борьбу за большее межгрупповое единство с таким могущественным врагом, как естественный отбор?

Возможно, у нас получится еще раз организовать взлом дарвиновского императива и использовать его силу в наших интересах. Вспомните утверждение из главы 1, что женщина, занимающаяся джиу-джитсу, в состоянии победить более сильного соперника, перенаправив его силу (энергию, вес и импульс) себе на пользу. Именно с помощью данной стратегии я предлагаю создавать единство, убеждая членов разных групп чаще появляться в наших домах, районах и дружеских сетях, таким образом создавая надежные сигналы генетического сходства, на которые люди будут реагировать инстинктивно. Когда необходимо, чтобы эволюционное давление заработало в пользу единства, ключевой фразой не должно быть высказывание из «Звездных войн» «Да пребудет с тобой сила». Скорее фраза должна звучать так: «Да пребудет с тобой их сила».

Как, используя тот же общий подход, мы смогли бы взломать процесс эволюции и усилить переменное, часто кратковременное влияние на формирование единства: (а) связи «общий враг» («Мы все можем заболеть раком»), (б) незначительной общей идентичности («Мы оба фанаты баскетбола»), (в) одинаковых человеческих эмоций («Всех в моей семье тоже разозлило решения мэра»)? И как лучше использовать усилия, направленные на перспективу («Теперь, поставив себя на ваше место, я могу лучше оценить данную ситуацию»)?

Хотя такие связи могут оказаться эффективными в текущий момент, их последствия, как правило, слишком недолговечны и легко отбрасываются. Другими словами, они не в состоянии направлять поведение в течение длительного времени. К счастью, есть фактор, который может укрепить их силу и стабильность. Необходимо сосредоточить внимание — вот действие, которое в значительной степени способствует благожелательным убеждениям, ценностям и выбору.

Когда мы фокусируем внимание на чем-то, сразу же начинаем видеть в нем нечто более важное для нас. Нобелевский лауреат Дэниел Канеман назвал это явление иллюзией фокусировки, при которой люди автоматически предполагают, что если они обращают внимание на конкретную вещь, то это должно вызывать интерес. В своем эссе он написал: «Ничто в жизни не важно так, как вы думаете, пока вы думаете об этом». Более того, исследо-

вания показывают, что если у основного элемента есть желательные функции, они также кажутся более важными и, следовательно, еще более желательными.

Все когнитивные иллюзии возникают из-за сбоя в системе, которая в обычных условиях функционирует нормально. Система, которая всегда успешно служит нам, является в высшей степени разумной. В любой информационной среде мы поступаем мудро, сосредотачиваясь на ее самой важной для нас особенности — внезапном шуме в темноте, запахе пищи, когда мы голодны, фигуре генерального директора, который вот-вот начнет выступление.

Это имеет большой эволюционный смысл — все меньшее является неадаптивным. Но вот в чем загвоздка. Наше внимание не всегда фокусируется на самом важном аспекте ситуации. Иногда мы можем поверить, будто что-то важно не из-за присущей ему значимости, а потому, что какой-то другой фактор привлек наше внимание к данному аспекту.

Когда в ходе опроса американцев попросили назвать два национальных события, которые, по их мнению, «особенно важны» для истории США, примерно в 30% случаев они называли террористические атаки 11.09.2001. Когда накануне его десятой годовщины данное событие стали упоминать все чаще в средствах массовой информации, его называли уже до 65% опрошенных. А вскоре после годовщины, когда сообщения в СМИ прекратились, процент снова снизился до 30. То есть когда изменялась степень освещения события, изменялась и оценка ее национальной значимости.

В рамках одного исследования половину посетителей интернет-магазина мебели направляли на целевую страницу, на которой были изображены мягкие пушистые облака, и только потом они видели предложения магазина. Такой фокус внимания, организованный исследователями, заставил посетителей оценить комфорт мебели как более важный фактор и, следовательно, предпочесть более удобную мебель для покупки.

Однако другая половина посетителей выбрала цену как более важный показатель и предпочла недорогую мебель. Почему? Они попадали на другую целевую страницу, которая фокусировала их внимание на изображениях, связанных с затратами и с накопле-

нием денег. Таким образом, концепция, на которую намеренно направлялось внимание посетителей, существенно изменила для них свой вес.

Наконец, участникам онлайн-исследования показали фотографии, на которых они изображались либо такими, как в текущий момент, либо такими, какими они будут выглядеть в старости. Те, кто увидел искусственно состаренные версии самих себя, согласились выделить больше средств на свои пенсионные накопления. Примечательно, что подобного эффекта не возникало, когда людям показывали старые фотографии других людей, он работал только для их собственного будущего экономического благосостояния.

Если люди, занимающиеся новостями, дизайнеры веб-страниц и финансисты способны использовать концентрацию внимания, чтобы повысить значимость атаки 11 сентября, атрибутов мебели и финансирования пенсионного счета, почему мы не можем сделать нечто подобное, использовав силу фокусировки, чтобы усилить ценность межгрупповых связей?

Мы должны научиться настраиваться на волну обиды, враждебности и предубеждения по отношению к членам разных групп, чтобы затем перенаправлять внимание на позитивные общие связи. Акт перенаправления не просто переместит нас мысленно от различий к общности. Сопровождающий процесс сдвиг внимания ослабит разделение и расширит возможности связей благодаря усиливающему важность воздействию фокуса.

Считаете, я мыслю себя немного наивно? Может, да. А может быть, и нет.

Во-первых, у нас имелся бы грозный союзник в нашей миссии. Фокус. Он стал бы нашим другом, нашей силой и нашим топливом. Во-вторых, есть доказательства, что людей можно научить переключать свое внимание с угрожающих мыслей на менее угрожающие, что привело бы к снижению беспокойства по отношению к источникам таких мыслей. Наконец, если мы искренне хотя бы постараемся переключать внимание с различий на общность всякий раз, когда сталкиваемся или просто слышим о внешних группах, и это сработает, великая миссия будет выполнена.

Но если наша кампания по фиксации мыслей на общих связях

не окажется успешной — потому что даже при сфокусированном на них внимании связи окажутся недостаточно сильны, — тогда у нас все еще останется туз, который можно разыграть. Достаточно только задуматься о нашей искренней попытке принять межгрупповое «мы» как наш истинный личный выбор. В любом случае межгрупповое единство закрепится в нашем мировоззрении и усилится [32].

Защита

У большинства организаций существует «Кодекс поведения», которого должен придерживаться персонал. Он является основой корпоративной этики. Исследование фирм-производителей, включенных в индекс фондового рынка S&P 500, показало, что компании делятся в зависимости от того, каким языком написан их «Кодекс поведения». На языке, использующем слово «мы», или на более формальном, с применением слов «участник» или «сотрудник». К большому удивлению, работники в организациях, использующих «мы» для определения этических обязанностей, значительно более склонны к незаконному поведению во время своего пребывания в должности.

Чтобы понять почему, исследователи провели серию из восьми экспериментов. Они нанимали участников для выполнения рабочей задачи, предварительно познакомив их с положениями «Кодекса поведения», в которых использовался либо язык единства, либо обезличенный язык. Некоторые результаты оказались поразительными.

Участники, чей «Кодекс поведения» был написан на «мы»-языке, чаще лгали, чтобы получить бонусы за производительность и, следовательно, обогатиться за счет организации. Два дополнительных вывода объясняют данное явление. Во-первых, «мы»-формулировка заставила участников поверить, что организация с меньшей вероятностью будет заниматься наблюдением с целью поймать нарушителей корпоративной этики. Во-вторых, участники, получавшие такие инструкции, думали, что если подобные нарушители будут пойманы, организация отнесется к ним более терпимо и снисходительно.

Как говорилось в предыдущих главах, силу каждого из принципов влияния манипуляторы могут использовать в собственных целях: даря небольшие бессмысленные подарки, чтобы заставить получателей ответить более крупными одолжениями, играя со статистикой, чтобы создать ложное впечатление социального доказательства своих предложений, подделывая учетные данные, чтобы доказать авторитет, и так далее. Принцип единства ничем не отличается.

Как только манипуляторы осознают, что находятся внутри наших «мы»-групп, они стремятся извлечь выгоду из первобытных тенденций и минимизировать, оправдывать проступки других членов внутренней группы или даже разрешать их. Корпоративные организации вряд ли являются исключением. Основываясь на паре личных неприятных переживаний, я могу утверждать, что другие виды рабочих подразделений тоже порождают манипуляторов и тенденции к терпимости, обусловленные единством. Профсоюзы — прекрасный тому пример.

Полицейские, пожарные, производственные и сервисные профсоюзы всегда встают на сторону своих членов, в том числе худших из них. Они предоставляют значительные льготы не только своим членам, но и обществу в целом, улучшая правила техники безопасности, обоснованно корректируя заработную плату, политику предоставления отпусков по уходу за ребенком и расширяя экономическую жизнеспособность среднего класса. Но в аспекте надлежащего этического поведения на рабочем месте профсоюзы имеют явный недостаток. Они защищают и борются за проштрафившихся даже несмотря на явные доказательства вопиющих и непрекращающихся нарушений, просто потому, что данные люди являются одними из них.

Мой родственник, ныне покойный, был примером такого преступника. Он работал сварщиком в производственной компании и был тем еще симулянтом, прогульщиком, мелким воришкой, мошенничал с картами учета рабочего времени и фальсифицировал производственные травмы, открыто смеясь над тщетными попытками своих боссов уволить его. Он заявил, что его профсоюзные взносы стали лучшим финансовым вложением, которое он когда-либо делал. Несмотря на все нарушения, профсоюз защищал его — не из-за заботы о добре и зле, а, напротив, из-за

отдельного этического обязательства: лояльности к своим членам. И негибкая манера, с помощью которой профсоюз позволил ему использовать эту лояльность в корыстных целях, всегда вызывала у меня беспокойство.

К действиям второго типа рабочей группы, римско-католического духовенства, я отношусь аналогичным образом. Я вырос в католической семье, жил в католическом районе, посещал католическую школу и участвовал в католических церковных службах до юности. Хотя я больше не являюсь практикующим членом Церкви, но сохраняю связь с наследием, которая позволяет мне гордиться благотворительной деятельностью Церкви и программами по сокращению бедности. Та же самая связь заставила меня почувствовать стыд за скандальное отношение церковной иерархии к хищникам в сутане, которые, вместо того чтобы молиться, охотились на детей в своих стадах.

Когда впервые появились новости о позорной реакции на ситуацию — о помиловании священников-преступников, сокрытии их злоупотреблений и предоставлении им второго и третьего шанса в новых приходах, — я узнал, что защитники в группе пытались свести к минимуму неправомерные действия. Они утверждали, что одна из определяющих ролей духовных служителей, в том числе высокого ранга, — даровать прощение грехов. Поэтому, по сути, они и делали то, что соответствовало их религиозным обязанностям. Но для меня это не являлось оправданием.

Церковные власти не просто простили жестокое обращение, они скрыли информацию о происходящем из соображений групповой защиты, и, таким образом, ситуация могла повториться с новыми группами детей, которых будут терроризировать и которые навсегда останутся с травмами. Священнослужители попали в моральную яму, из которой пытались оправдывать свои действия на основе концепции «мы».

Возможно ли удержать недобросовестных членов рабочих групп, прячущихся за «мы»-концепцией, от аморальной деятельности, которую мы видим в таких разнообразных альянсах, как бизнес-единицы, профсоюзы и религиозные организации? Я верю в такую возможность, но для этого потребуется, чтобы каждый альянс предпринял три шага: (1) признал, что его кор-

румпированные участники считают себя защищенными из-за готовности «мы»-групп оправдывать членов, нарушающих этические правила, (2) объявил всем заинтересованным, что такой снисходительности в их «мы»-группе не будет, и (3) установил политику, не допускающую уход от ответственности за доказанные злоупотребления.

Когда и где следует проявлять приверженность этическому поведению? С самого начала, едва войдя в группу и познакомившись с «Кодексом поведения» организации, и регулярно после — на собраниях команд, на которых рассматривается этичное или неэтичное поведение и подтверждается и разъясняется твердость политики нетерпимости.

Обзор исследований, описанных в главе 7, говорит нам, что если письменно подтвердить приверженность важным ценностям, это укрепит данные ценности в долгосрочной перспективе. Однажды я случайно получил возможность узнать из первых рук, насколько хорошо может действовать письменное обязательство такого рода.

В течение некоторого времени я выступал в качестве эксперта-свидетеля по судебным делам, в основном связанным с лживой рекламой и маркетинговой практикой производителей продукции. Но через три года я перестал заниматься этим по причине срочности работы, которую мне требовалось выполнять. Мне приходилось перелопачивать кучу бумаг — заявления, показания, ходатайства, отчеты о доказательствах и предыдущие судебные решения, — чтобы сформировать предварительное мнение, которое мне затем нужно было представить и отстоять в ходе официальной дачи показаний. Допрос проводили адвокаты противоположной стороны. Но еще до дачи показаний я встречался, часто несколько раз, с участниками команды адвокатов, которые меня нанимали, чтобы структурировать и отточить мою декларацию для достижения максимального эффекта.

То, что обычно происходило на этих встречах, создавало для меня совершенно другую проблему, этическую. Я становился членом «мы»-группы, объединившейся с определенной целью — выиграть дело против команды юристов и свидетелей-экспертов с другой стороны. Пока мы работали вместе, я заводил дружеские отношения со своими коллегами по работе, начинал ценить

их интеллектуальные навыки в наших дискуссиях, узнавал об общих вкусах в еде и музыке, сближался, распивая напитки, благодаря взаимному самораскрытию (которое обычно происходило после второго раунда). В процессе таких приготовлений я понял, что мое мнение являлось важным оружием, которое будет использовано против наших соперников. Другими словами, чем более расположенным к нашему общему делу являлось мое мнение и чем увереннее я заявлял, что поддерживаю его, тем было лучше для нашей стороны.

Хотя эти чувства редко выражались открыто, я сразу понимал, как повысить свой статус командного игрока. Чем сильнее я мог подчеркнуть в своей декларации важность доказательств, включая исследовательскую литературу, которая подтверждала наши аргументы, и свести к минимуму важность тех аспектов, которые им противоречили, тем выше становилась моя значимость как человека верного и лояльного к нашей группе и ее целям.

С самого начала я чувствовал напряжение из-за морально противоречивого положения, в котором находился. Как ученый, я обязан наиболее точно представлять доказательства и правдиво их анализировать. В то же время я являлся членом «мы»-группы, обязанной (согласно профессиональной этике) предоставлять наилучшие аргументы для своих клиентов. Хотя время от времени я говорил о ценности научной честности партнерам, я никогда не был уверен, что они полностью разделяли данные приоритеты.

Через некоторое время я подумал, что мне лучше четко заявить, что я придерживаюсь подобных ценностей, в официальной форме. И я начал добавлять в конце своих заключений один абзац. В нем говорилось, что мое мнение частично основано на информации и аргументах, предоставленных мне адвокатами, которые меня наняли, и что оно может измениться из-за любой новой информации и аргументов, с которыми я могу столкнуться, в том числе предложенных адвокатами противоположной стороны. Данный абзац сразу преобразовал ситуацию, заставив моих товарищей по команде понять, что я не настолько лояльный союзник, а меня — почувствовать себя сильнее в выбранной для себя роли.

Кроме того, абзац принес неожиданную пользу в судебном деле против одной компании, реклама которой, как я считал,

вводила потребителей в заблуждение относительно полезных свойств ее продукции. Компания являлась очень прибыльной, и у нее хватало ресурсов нанять целую когорту юристов во главе с самым искусным следователем, с которым я когда-либо сталкивался. Моя работа, как обычно, заключалась в том, чтобы защитить свою позицию, а он пытался всеми доступными способами дискредитировать мои взгляды, профессионализм и честность колкими критическими замечаниями, парировать которые оказалось совсем непросто. Но такой интеллектуальный поединок, как ни странно, доставлял мне удовольствие.

И вдруг этот человек сделал то, чего я никак не ожидал. Он напомнил мне, что я написал о тактике влияния «нога — в дверях» (см. главу 7) и исследовании, в котором домовладельцы сначала согласились разместить небольшой плакат на доме, а затем огромный рекламный щит на газоне, пропагандирующий безопасное вождение. Он спросил, действительно ли я считаю, что первоначальная публичная приверженность идее подтолкнет людей занять аналогичную, но более экстремальную позицию. И когда я ответил «да», он набросился на меня, сказав: «Это заключение выглядит как первоначальное публичное обязательство, которое вы взяли на себя и которое, по вашим собственным словам, подтолкнет вас к дальнейшему его соблюдению. Или даже к тому, чтобы отстаивать крайнюю позицию, несмотря ни на что. Так почему мы должны верить всему, что вы говорите и планируете сказать? Очевидно, профессор Чалдини, что вы уже повесили плакат на своем доме».

Я был настолько впечатлен, что откинулся на спинку стула и признал: «Очень умно!» Он сделал жест рукой, чтобы отмахнуться от комплимента, и заставил меня ответить. Все это время на лице сияла улыбка охотника, наблюдающего за добычей, бьющейся в его силке. К счастью, я все-таки не попал в ловушку. Я попросил его прочитать последний абзац моей декларации, который обязывал меня оставаться восприимчивым к новой информации и последующим изменениям, а не к фиксированной последовательности. «На самом деле, — сказал я ему, когда он оторвал взгляд от абзаца, — вот какая вывеска на моем доме». Он не откинулся на спинку стула и не сказал вслух, но я почти уверен, что он произнес про себя: «Очень умно».

Я рад, что он так подумал, но, честно говоря, данный абзац не предназначался для противодействия нападкам на мое мнение. Он решал проблему давления на меня как на свидетеля-эксперта со стороны моей юридической «мы»-группы. А также, по мере усиления нашей дружбы, абзац помогал мне формировать правдивое заключение, продолжая оставаться лояльным к этическим обязательствам моей группы. Он являлся попыткой, думаю вполне успешной, в письменной форме дать всем понять, что я не позволю себе двигаться не в том направлении.

Какое значение имеет данный кейс для организаций, которые хотят воспользоваться преимуществами основанных на «мы»-культуре рабочих групп — такими, как более тесное сотрудничество и гармония, — не подвергаясь разрушительным уловкам аморальных манипуляторов в их среде? В своем «Кодексе поведения» каждая организация должна разместить «знак в своем окне» в виде положения о недопустимости, в котором в случае доказанного серьезного нарушения или нескольких доказанных незначительных нарушений работника ждет увольнение.

Обоснование такой политики нетерпимости должно быть сформулировано с позиции профессиональной удовлетворенности и гордости, связанной с этикой, и, что важно, с позиции честного желания сохранить единство среди сотрудников. Почему настолько необходимо это последнее включение? Потому что это действительно может спасти организацию от недостатков «мы»-группы, апеллируя к необходимости «мы». Очень умно! [33]

КОРОТО О ГЛАВНОМ

- Люди говорят «да» тому, кого считают своим. Единство основывается на общей идентичности, связанной с такими племенными категориями, как раса, этнос, национальность, семья, а также политическая и религиозная принадлежность.

- На основе исследований «мы»-групп сделано три общих вывода. Их участники отдают предпочтение результатам и благосостоянию других членов, а не посторонних людей. Они

используют предпочтения и действия других участников для руководства собственными. Подобные тенденции возникли как способы извлечь выгоду из наших «мы»-групп и из нас самих. Все три константы работают в широком спектре областей, включая бизнес, политику, спорт и личные отношения.

- «Совместная принадлежность» является одним из фундаментальных факторов, приводящих к ощущению «мы». Она возникает из общего родства и общего места пребывания (включая дом, местность и регион).

- Опыт совместных действий в унисон или координированно — второй фундаментальный фактор, вызывающий чувство единения с другими. Например, танец или пение (общие действия под музыку), повторяющийся взаимный обмен, совместное страдание и совместное творчество.

- Можно использовать объединяющие эффекты совместной принадлежности и совместных действий, чтобы увеличить шансы объединить людей как вид. Для этого требуется поделиться с членами внешней группы семейным опытом в наших домах, опытом соседей в наших сообществах и опытом дружбы в наших социальных взаимодействиях.

- Другие виды связей, основанные на национальной идентичности, противостоянии общему врагу, совместном эмоциональном опыте и общей точке зрения, также могут привести к единению с членами внешней группы, но, к сожалению, они часто недолговечны. Однако постоянно фокусируя на них внимание, мы можем сделать их более устойчивыми, повысив их видимую важность.

ГЛАВА 9

МГНОВЕННОЕ ВЛИЯНИЕ:

ПРИМИТИВНОЕ СОГЛАСИЕ В ВЕК АВТОМАТИЗАЦИИ

Каждый день я во всех смыслах становлюсь лучше.

Эмиль Коу

Каждый день я во всех смыслах становлюсь все более занятым.

Роберт Чалдини

В 1960-е годы человек по имени Джо Пайн вел на калифорнийском телевидении довольно популярное ток-шоу. Он привлекал телеаудиторию язвительным и конфронтационным стилем общения со своими гостями — по большей части определяющими себя как эстрадных артистов, потенциальных знаменитостей и представителей неформальных общественных или политических организаций. Такой резкий стиль ведения шоу он выбрал, чтобы провоцировать гостей на споры, чтобы смутить их, заставить признаться в чем-то постыдном и вообще показать себя в глупом виде.

Представив гостя, Пайн обычно тут же бросался в атаку на его убеждения, талант или внешность. Некоторые утверждали, что язвительность Пайна частично объясняется ампутацией ноги, озлобившей его на всю жизнь. Другие считали, что он просто язвителен по натуре.

Однажды вечером гостем шоу оказался рок-музыкант Фрэнк Заппа. Дело происходило в 1960-е годы, когда длинные волосы

у мужчин еще были редкостью и предметом бурных споров. Как только Заппа был представлен телезрителям, между ним и Пайном произошел следующий обмен репликами:

Пайн: Полагаю, длинные волосы делают вас девушкой.

Заппа: Полагаю, деревянная нога делает вас столом.

Примитивная автоматизированность

Помимо того, что этот диалог являет собой один из моих любимых экспромтов, он еще и иллюстрирует главную тему книги: очень часто, делая какие-то выводы о ком-то или о чем-то, мы не используем всю имеющуюся у нас объективную информацию. Мы используем какую-то ее часть, представляющуюся нам самой важной. А изолированная часть информации, даже если обычно она помогает нам принять правильные решения, иногда приводит и к явно ошибочным выводам, которыми могут воспользоваться в своих интересах умные и хитрые люди, чтобы выставить нас в глупом свете.

Кроме того, в книге содержится и еще одна непростая мысль: несмотря на риск принять глупое решение исходя лишь из одного аспекта имеющейся информации, темп современной жизни часто требует, чтобы мы использовали именно такой упрощенный подход.

Вспомните, в начале главы 1 такой упрощенный подход к ситуации сравнивался с автоматической реакцией животных, которую можно запустить с помощью лишь одного раздражителя — писка, красной окраски грудных перьев, специфической последовательности световых вспышек.

Причина, по которой животные часто полагаются на такие единичные раздражители, состоит в том, что их умственные способности ограниченны. Их маленький мозг не в состоянии регистрировать и обрабатывать всю поступающую из окружающей среды информацию. Поэтому у многих видов выработалась особая чувствительность к определенным аспектам информации. Поскольку таких выборочных аспектов, как правило, бывает достаточно, чтобы правильно отреагировать, в большинстве случаев

система работает очень эффективно. Всякий раз, когда индюшка слышит писк, она реагирует по типу *щелк, жжж* и инстинктивно ведет себя как мать, что позволяет ей сэкономить умственную энергию для решения ряда других проблем в течение дня.

Люди, конечно, имеют гораздо более сложный мыслительный механизм по сравнению с индюшками-матерями или представителями любого другого вида животных. Мы превосходим их способностью принимать во внимание множество имеющих значение факторов и исходя из них принимать правильные решения. Именно способность обрабатывать информацию сделала нас доминантной формой жизни на планете.

Однако наши возможности тоже не безграничны; для улучшения работоспособности нам иногда приходится отказываться от трудоемкого и сложного анализа всей имеющейся информации и принимать решения автоматически, учитывая лишь один ее элемент.

Например, решая, что ответить просящему — «да» или «нет», — мы часто учитываем только часть информации, имеющую значение в данной ситуации. Мы уже рассмотрели несколько наиболее популярных единичных элементов информации, которые используем, когда необходимо быстро принять решение о согласии.

Данные элементы наиболее популярны именно потому, что очень надежны, так как обычно подталкивают нас к принятию правильных решений. Вот почему мы так часто автоматически применяем принципы и правила взаимного обмена, последовательности, социального доказательства, благорасположения, влияния авторитета, дефицита, решая, соглашаться или не соглашаться на что-то. Все они служат нам надежной шпаргалкой, подсказывающей, когда лучше сказать «да», а когда «нет».

Мы склонны полагаться на эти единичные сигналы, когда у нас нет желания, времени, энергии или мыслительных ресурсов, чтобы провести исчерпывающий анализ ситуации. Когда мы торопимся, испытываем напряжение, неуверенность, безразличие, когда рассеянны или утомлены, то склонны фокусировать внимание на меньшем объеме доступной информации. Принимая решения в таких обстоятельствах, мы часто прибегаем к довольно примитивному, но оптимальному подходу с одним элементом достоверного доказательства. Что приводит к довольно дисгар-

моничному выводу: имея чрезвычайно сложный мыслительный аппарат, позволивший нам занять господствующее положение как виду, мы создали слишком сложную, быстро меняющуюся и информационно перегруженную среду и поэтому должны все чаще реагировать на нее как животные, которых давно превзошли.

Современная автоматизированность

Джон Стюарт Милл, британский экономист, политический деятель и ученый-философ, умер более ста лет назад — в 1873 году. Он известен как последний человек, знавший все, что только следовало знать. Теперь заявление, что кто-то из нас знает все, кажется забавным. После нескольких веков медленного накопления информации познания человека росли как снежный ком и ныне увеличились до чудовищных размеров.

Сейчас мы живем в мире, в котором большая часть информации имеет «возраст» менее пятнадцати лет. Говорят, что в отдельных областях науки (например, в физике) объем знаний увеличивается вдвое каждые восемь лет. И информационный взрыв не ограничивается такими загадочными областями, как молекулярная химия или квантовая физика, а распространяется и на повседневные сферы, которые тоже требуют от нас определенных знаний, — здоровье, воспитание детей, питание и т. д. Более того, такой быстрый рост информированности, скорее всего, будет происходить и дальше, потому что ученые публикуют примерно два миллиона статей в год о новейших исследованиях и открытиях.

Помимо стремительного развития науки, глубокие изменения происходят и в бытовых сферах. Элвин Тоффлер в книге «Шок будущего» приводит свидетельства о беспрецедентном увеличении темпа повседневной жизни: мы путешествуем больше и быстрее, чаще меняем место жительства, снося старое жилье и строя новое, общаемся с большим количеством людей, хотя наши отношения с ними обычно продолжаются недолго, сталкиваемся с огромным выбором новомодных услуг и товаров, о которых раньше даже не слышали и которые вполне могут устареть или забыться уже через год. Новизна, быстротечность, разнообразие и ускорение — факторы, определяющие существование нашей цивилизации.

Такой поток информации и многообразие выбора возникли благодаря быстрому техническому прогрессу. Особенно быстро совершенствуются способы сбора, хранения, обработки и передачи информации. Поначалу плодами такого прогресса пользовались только избранные организации — правительственные агентства и крупные корпорации. Но сейчас благодаря развитию телекоммуникаций и компьютерных технологий доступ к огромным объемам информации получили и простые граждане. Современные кабельные и спутниковые телевизионные системы снабжают самой свежей информацией дома обычных людей.

Но вот что показательно: современную эпоху, которую часто называют веком информации, никогда не называли веком знаний. Информация не преобразуется непосредственно в знания. Сначала ее необходимо обработать — получить доступ, усвоить, понять, интегрировать и сохранить.

EBOX 9.1

Ты берешь этот телефон?



Примечание автора: информационная мощь наших цифровых устройств не только беспрецедентна, но и весьма привлекательна (Ферстер и др., 2015; Ю и Сассман, 2020). Опросы показывают, что люди проверяют свои телефоны в среднем более ста раз в день, а 84% уверены, что «ни дня не смогли бы прожить без своих мобильных устройств».

BIZZAROCOMICS.COM Facebook.com/BizarroComics Распространено King Features

Клавиши быстрого действия станут священными

Поскольку технологии развиваются гораздо быстрее, чем мы, нашей естественной способности обрабатывать информацию явно недостаточно, чтобы справиться с гигантским потоком перемен, возможностей и вызовов современной жизни. Все чаще и чаще мы будем уподобляться животным, чтобы справляться со всем многообразием и богатством окружающей среды. В отличие от животных, чья познавательная способность изначально относительно ограниченна, мы сами ограничили себя, построив неимоверно сложный мир. Но у нашей новой ограниченности такие же последствия, как у изначальной ограниченности животных. Принимая решения, мы будем все реже пользоваться роскошью полноценного анализа ситуации и все чаще концентрировать свое внимание на какой-то одной, обычно самой значимой детали [1].

Когда эти отдельные детали работают в соответствии с ситуацией, нет ничего предосудительного в упрощенном подходе, основанном на сужении внимания и автоматической реакции на конкретную информацию. Проблема возникает, когда обычно заслуживающие доверия сигналы побуждают нас совершать ошибочные действия и принимать неверные решения. Как мы уже видели, подобное происходит, например, когда некоторые мастера добиваться согласия пытаются извлечь выгоду из нашего достаточно бездумного механического реагирования на раздражители. А если такое реагирование учащается из-за ускорения

и усложнения современной жизни, увеличивается и количество обмана.

Как же мы можем противодействовать усиленной эксплуатации нашей склонности к упрощенному поведению? Я предлагаю не уклоняться, а активно контратаковать. Однако стоит учесть один важный момент.

Мастеров добиваться согласия, играющих в открытую, не следует считать врагами. Напротив, они — наши союзники в эффективном и адаптивном процессе обмена.

> Мишенями для нашей контратаки должны стать только те, кто фальсифицирует, подделывает или предоставляет ложную информацию, «запускающую» в нас схему упрощенного поведения.

Давайте рассмотрим пример схемы упрощенного поведения, которую используют наиболее часто. В соответствии с принципом социального доказательства мы в большинстве случаев поступаем так же, как похожие на нас люди. Обычно подобное весьма разумно, поскольку действие, которое совершается в ситуации многими людьми, обычно наиболее адекватно и целесообразно.

Например, рекламодатель, который, не вводя нас намеренно в заблуждение, сообщает, что некая зубная паста пользуется наибольшим спросом у покупателей, представляет ценное свидетельство качества рекламируемого продукта и дает понять, что он может подойти и нам. Позже, выбирая в магазине зубную пасту, мы можем положиться лишь на данный аспект информации — популярность рекламируемой пасты — и попробовать ее. Такая стратегия, скорее всего, направит нас в нужном направлении, а не наоборот, да еще и позволит сэкономить массу времени и энергии для принятия решений в других более сложных, информативно перегруженных ситуациях. Данный рекламодатель вряд ли наш враг, его вполне можно считать полезным партнером.

Однако все меняется, если мастер добиваться согласия стремится вызвать у нас автоматическую реакцию, подавая фальшивый сигнал. Рекламодатель, который пытается убедить нас в популярности зубной пасты, отсняв серию рекламных роликов с интервью, в которых якобы обычные покупатели, изображаемые актерами, расхваливают товар, становится нашим врагом. Так как в данном случае, когда свидетельство популярности товара подделано, принцип социального доказательства и наши схемы упрощенного поведения намеренно эксплуатируются в корыстных целях.

В предыдущей главе я уже советовал читателям не приобретать товар, качество которого расхваливается в поддельном, якобы «спонтанно взятом интервью», и призывал отправлять письма его производителям, объясняя свои претензии и предлагая им отказаться от услуг сомнительных рекламных агентств. Я рекомендую применять такую наступательную тактику в ответ на любые попытки мастера добиваться согласия использовать принцип социального доказательства (или другое средство влияния) подобным образом.

Не стоит смотреть телевизионные передачи, в которых звучит записанный на пленку смех. Бармен, в начале смены закинувший в банку для чаевых несколько купюр, не должен ничего получать от нас. Если после длительного ожидания в очереди у дверей ночного клуба мы, зайдя внутрь, обнаруживаем достаточно свободного места и понимаем, что очередь была организована специально, чтобы создать для проходящих мимо людей фальшивое доказательство популярности заведения, лучше немедленно уйти и объяснить причину ухода тем, кто все еще стоит в очереди. Короче говоря, мы имеем право прибегнуть к бойкоту, угрозе, противостоянию, осуждению, да к чему угодно, чтобы отомстить мошенникам.

Я не считаю себя агрессивным по натуре, но активно выступаю за такие боевые действия, потому что в каком-то смысле веду войну с манипуляторами — как и все мы. Однако важно понимать, что их стремление получить прибыль — не причина для вражды. В конце концов, в какой-то степени мы тоже любим прибыль.

Настоящее мошенничество, с которым мы не должны мириться, — это любая попытка извлечь из ситуации выгоду методами, угрожающими безопасному применению наших любимых схем упрощенного поведения.

Стремительность современной жизни вынуждает нас пользоваться проверенными схемами поведения и логическими правилами, чтобы не оказаться за бортом. Они больше не каприз, а крайне важные для нашего выживания элементы. Именно поэтому необходимо реагировать адекватно, обнаружив, как кто-то топчет наши логические паттерны, чтобы получить прибыль. А мы хотим, чтобы данные схемы оставались как можно более эффективными.

Но если уместность их применения постоянно ставится под угрозу трюками мошенников, мы, естественно, будем пользоваться ими не столь охотно и потому нам станет труднее решать насущные вопросы. Мы не можем допустить подобного. Необходимо бороться. Ставки слишком высоки.

ДОКЛАД ЧИТАТЕЛЯ 9.1

От Роберта, исследователя социального влияния в Аризоне

Некоторое время назад я заходил в магазин электроники. Я собрался что-то купить, но тут заметил высококачественный телевизор с большим экраном по привлекательной цене. Я пришел в магазин не за новым телевизором, но сочетание его цены и высокого рейтинга заставило меня остановиться и изучить некоторые полезные брошюры. Тут ко мне подошел продавец Брэд и сказал: «Я вижу, что вы заинтересованы в данном товаре, и понимаю почему. Это отличная сделка. Но вынужден предупредить, что это наш последний экземпляр». Я сразу же заинтересовался сильнее. Затем Брэд со-

общил, что ему только что позвонила женщина, которая собирается прийти сегодня днем и купить телевизор.

Всю свою профессиональную жизнь я посвятил исследованиям процесса влияния и убеждения. Соответственно, я знал, что тогда он применил принцип дефицита. Однако двадцать минут спустя я выезжал из магазина с «призом», который мне удалось заполучить.

Скажите, док, повел ли я себя как глупец, раз купился на историю Брэда о дефиците?

Примечание автора: надеюсь, читатели уже догадались, что Роберт из доклада — это я, что позволяет мне взглянуть на историю изнутри. А должен ли я почувствовать себя обманутым, зависит от того, насколько правдиво Брэд проинформировал меня об особенностях ситуации, связанных с дефицитом. Если все так и есть, я должен поблагодарить Брэда за предоставленную информацию. Ведь если бы он не сообщил мне об истинных обстоятельствах, я пошел бы домой, чтобы все обдумать, и вернулся бы вечером, чтобы совершить покупку. Но в итоге узнал бы, что последний экземпляр уже продан, и разозлился бы на продавца: «Что?! Почему вы не сказали мне, что этот телевизор последний, перед моим уходом? Да что с вами не так?»

Теперь предположим, что, вместо честной информации Брэд подсунул мне сфабрикованную, связанную с дефицитом такого выгодного предложения. И как только я ушел, он отправился на склад, взял другую такую же модель, поставил ее на полку, чтобы продать следующему покупателю, используя ту же историю. (Кстати, сотрудники Best Buy были пойманы именно на подобном несколько лет назад.) Он больше не являлся бы ценным информатором для меня, а стал бы проклятым манипулятором.

Так что же произошло на самом деле? Я был полон решимости выяснить это. На следующее утро я вернулся в магазин, чтобы посмотреть, есть ли еще один такой телевизор на витрине. Нет. Брэд оказался честен, что побудило меня пойти к нему в офис и написать весьма благоприятный отзыв о магазине и особенно о Брэде. Если бы Брэд солгал, отзыв был бы столь же негативным.

Сталкиваясь с принципами влияния, мы должны неизменно поощрять тех, кто стремится помочь нам, и осуждать тех, кто использует их, чтобы причинить нам вред.

КОРОТКО О ГЛАВНОМ

- Современная жизнь отличается от жизни в любом другом, более раннем периоде времени. Благодаря технологическим достижениям объем информации стремительно растет, альтернативы множатся, а знания стремительно развиваются. Поэтому нам приходится приспосабливаться. Хотя все мы хотим принимать наиболее продуманное решение, которое сработает как надо в конкретной ситуации, меняющаяся форма и ускоряющийся темп современной жизни нередко лишают нас возможности тщательно проанализировать все плюсы и минусы. Все чаще и чаще мы вынуждены прибегать к упрощенному подходу, при котором решение принимается на основе единственного, обычно надежного аспекта.

- Из-за растущей тенденции к когнитивной перегрузке частота быстрого принятия решений возрастает. Поэтому мастера по получению согласия, наделяя свои запросы подходящим рычагом влияния, добиваются успеха. Но использование данных рычагов только тогда становится манипуляцией, когда они выдуманы. Чтобы сохранить полезность быстрого реагирования, необходимо противодействовать такой фальсификации всеми законными средствами.

БЛАГОДАРНОСТИ

Выражаю благодарность людям, которые помогли мне выпустить эту книгу. Некоторые коллеги прочли черновик и сделали ценные замечания, существенно улучшившие окончательный вариант. Это Гас Левин, Дуг Кенрик, Арт Бимэн и Марк Занна. Кроме того, первый вариант прочитали некоторые члены моей семьи и мои друзья — Ричард и Глория Чалдини и Тэд Холл. Они не только эмоционально поддержали меня, но и смогли объективно оценить книгу.

Вторая, более многочисленная группа людей внесла полезные предложения по отдельным главам или группам глав. Это Тодд Андерсон, Сэнди Брейвер, Кэтрин Чамберс, Джуди Чалдини, Нэнси Эйзенберг, Лэрри Этткин, Джоанн Джерстен, Джеф Голдстейн, Бетси Ханс, Валери Ханс, Джо Хепуорт, Холли Хант, Энн Инскип, Барри Лешовитц, Дарвин Линдер, Дебби Литтлер, Джон Мауэн, Игорь Павлов, Джанис Поснер, Триш Пуриэр, Мэрилин Рэйл, Джон Рейч, Питер Реинджен, Диана Рабл, Филлис Сенсениг, Роман Шерман и Генри Веллман.

Некоторые люди помогали мне на начальной стадии. Джон Стайли оказался первым издателем, признавшим перспективность проекта. Джим Шерман, Эл Геталс, Джон Китинг, Дэн Вагнер, Далмас Тейлор, Венди Вуд и Дэвид Уотсон предоставили первые положительные отзывы, которые воодушевили как автора, так и редакторов. Еще я хочу поблагодарить следующих читателей за их отзывы во время телефонного опроса: Эмори Гриффин, Колледж Уитон; Роберт Левин, Университет штата Калифорния, Фресно; Джеффри Левин, Университет штата Джорджия; Дэвид Миллер, Общественный колледж Дейтона-Бич; Лоис Мор, Университет штата Джорджия; и Ричард Роджерс, Общественный колледж Дейтона-Бич. Прошлые издания в значительной

степени выиграли от обзоров Ассаада Аззи, Йельский университет; Роберта М. Брейди, Университет Арканзаса; Эми М. Badди, Университет штата Кеннесо; Брайана М. Коэна, Техасский университет в Сан-Антонио; Кристиана Б. Крэндалла, Университет Флориды; Марии Чижевской, Университет штата Техас; А. Селесты Фарр, Университет штата Северная Каролина; Артура Франкеля, Университет Салв Реджина; Кэтрин Гудвин, Университет Аляски; Роберта Г. Лоудера, Университет Брэдли; Джеймса У. Майкла-младшего, Политехнический институт Вирджинии и Государственный университет; Юджина П. Шихан, Университет Северного Колорадо; Джефферсона А. Сингер, Колледж Коннектикута; Брайана Смит, Университет Грейсленда; и Сэнди У. Смит, Университет штата Мичиган.

Что касается настоящего издания, то несколько человек заслуживают особой благодарности. Мой агент Джим Левайн — за изящные и тонкие советы. Мой редактор в Harper Business Холлис Хеймбуш и я настолько сошлись во мнениях по большим и малым вопросам, что процесс написания/редактирования оказался более упорядоченным, чем все остальные действия, которые я когда-либо совершал раньше. Кроме того, работающие в Harper Business Венди Вонг и редактор-копирайтер Пледжиан Александер отлично справились с подготовкой моей рукописи к изданию. Мой коллега Стив Дж. Мартин предоставил данные своих блестяще проведенных экспериментов, которые обогатили и оживили мой контент. Из-за того, что предыдущие издания разошлись по всему миру, я попросил Анну Ропецку собрать отзывы о книге, написанные не носителями английского языка, что она сделала с большим пониманием и большой пользой для конечного продукта. Члены моей команды «Influence at work» Эйли Вандермеер и Кара Трейси согласились расширить свои обязанности и сами в процессе раскрылись с новой позиции. И я не имею права не упомянуть о постоянной поддержке со стороны Чарли Мангера, который придал тексту авторитет в глазах читателей из финансовых и инвестиционных сообществ.

Есть еще Бобетт Горден — помощница, коллега по работе, товарищ по играм и родственная душа, чьи нежные комментарии всегда вдохновляли меня на работу и чья любовь делала каждый день радостным.

ПРИМЕЧАНИЯ

ПРЕДИСЛОВИЕ

1. Как думаете, почему после публикации книги я не столкнулся ни с одним из снисходительно-возмущенных отзывов, обещанных Бойлом (2008), в том числе от самых хищных моих коллег-ученых? Я вижу две основные причины. Во-первых, в отличие от попыток популяризировать социальную науку, которые можно увидеть в статьях в ежедневных газетах, я проанализировал и изучил отдельные научные публикации (сотни из них), на которых и основывал свои заявления и выводы. Во-вторых, вместо того, чтобы продвигать свои собственные исследования или конкретную группу исследований, я стремился продвинуть особый подход к исследованию через экспериментальную поведенческую науку. Что подействовало обезоруживающе на моих коллег — ученых-экспериментаторов, работающих в сфере поведения, и укрепило мое давнее убеждение: люди не топят лодки, в которых они плавают.

2. Увы, поиски в Интернете показали, что я не могу приписать авторство данной проницательной цитаты моему деду. Оно принадлежит его знаменитому соотечественнику Джузеппе Томази ди Лампедуза.

ВВЕДЕНИЕ

1. Стоит отметить, что я не включил в число семи принципов простое правило материальной заинтересованности: люди хотят получить по максимуму, заплатив по минимуму. Но это упущение не значит, будто я считаю, что желание максимизировать выгоды и минимизировать затраты не имеет значения при принятии нами решений. И у меня нет никаких доказательств того, что мастера добиваться согласия игнорируют силу данного правила. Наоборот, в своих исследованиях я часто наблюдал, как они используют (иногда честно, иногда нет) убедительный подход «Я могу предложить вам хорошую сделку». Я решил не рассматривать правило материальной заинтересованности в книге, потому что рассматриваю его как мотивационную данность, как сам собой разумеющийся фактор, который заслуживает признания, но не подробного описания.

ГЛАВА 1

1. Эксперимент с энергетическими напитками проведен Шивом, Кармоном и Ариели (2005). Когда я наткнулся на их статью (и подумал про себя: что это было?), то как раз использовал энергетические напитки, чтобы закончить большой письменный проект с быстро приближающимся дедлайном. До того как я увидел результаты исследования, я бы никогда не подумал, что, покупая напитки по скидке, а именно так я и поступал по возможности, я делаю их для себя менее эффективными.

2. Полное описание эксперимента с матерью-индюшкой приведено в монографии М. У. Фокса (1974). И я не шучу. Исследователя животных действительно зовут Фокс (лиса). Информация о малиновке и синеглазке взята у Лэка (1943) и Пейпонена (1960) соответственно.

3. Возможно, распространенный ответ «потому что... потому» у детей, которых просят объяснить свои действия, проистекает из их проницательного признания необычной силы, которую взрослые придают сочетанию «потому что». Оно подразумевает причину, а людям действительно нужны причины для действий (Bastardi & Shafir, 2000). В своей поучительной статье Langer (1989) исследует более широкие последствия исследования Xerox (Langer, Blank, & Chanowitz, 1978) и обосновывает широкое распространение автоматического реагирования в поведении человека — позицию, разделяемую Bargh & Williams (2006).

Хотя эти виды автоматизма у людей и низших животных имеют не только важные сходства, но и важные различия. Автоматические модели поведения людей, как правило, обычно приобретенные, а не врожденные, и более гибкие, чем модели ступенчатого поведения низших животных, к тому же реагируют на большее количество триггеров.

4. Cronley et al. (2005) и Rao & Monroe (1989) показали, что когда люди не знакомы с продуктом или услугой, они с большой вероятностью воспользуются правилом «дорого = хорошо». В маркетинговой науке классическим примером данного явления является шотландский виски Chivas Regal, который был малоизвестным, пробивающимся брендом до тех пор, пока его менеджеры не решили поднять цену до уровня, намного превышающего цену конкурентов. Продажи взлетели до небес, хотя в самом продукте ничего не изменилось (Aaker, 1991).

Не только исследования энергетического напитка (Shiv, Carmon, & Ariely, 2005) и обезболивающего (Waber et al., 2008) доказывают, что люди видят не совсем оправданную связь между ценой товара и его качеством, и позволяют таким ошибочным представлениям влиять на их ответы (Kardes, Posavac, & Cronley, 2004). Исследование сканирования мозга объясняет, почему стереотип «дорого = хорошо» настолько силен. Дегустируя одно и то же вино, дегустаторы не только оценивали его более вкусным, если думали, что оно стоит 45 долларов против 5 долларов. Центры удовольствия их мозга на самом деле активизировались больше от вкуса вина за якобы 45 долларов (Plassmann et al., 2008).

5. Для доказательства необходимости и ценности автоматизма в нашей жизни и того, как автоматизм проявляется в эвристике суждений, см. Collins (2018); Fennis, Janssen, & Vohs (2008); Fiske & Neuberg (1990); Gigerenzer & Goldstein (1996); Kahneman, Slovic, & Tversky (1982); Raue & Scholl (2018); Shah & Oppenheimer (2008); and Todd & Gigerenzer (2007). Petty et al. (2019) приводят множество примеров того, как, если у них нет мотивации и способности тщательно анализировать поступающую информацию, люди полагаются на эвристику, реагируя на информацию. Исследование комплексных экзаменов (Petty, Cacioppo, & Goldman (1981) — один из таких примеров. Epley & Gilovich (2006) еще один.

Поучительно, что, хотя мы часто не применяем сложный, взвешенный подход к лично важным для нас темам (Anderson & Simester, 2003; Klein & O'Brien, 2018; Milgram, 1970; Miller & Krosnick, 1998), мы хотим, чтобы наши консультанты — врачи, бухгалтеры, юристы и брокеры — делали это за нас (Kahn & Baron, 1995). Чувствуя себя подавленными из-за сложного выбора, мы все равно хотим провести всесторонний анализ, но можем сделать подобное, по иронии судьбы, только с помощью короткого пути — положившись на эксперта. Отчет Томаса Уотсона-младшего, бывшего председателя правления IBM, предлагает наглядное доказательство этого явления на примере Капитанитиса. Во время Второй мировой войны ему поручили расследовать авиакатастрофу, в которой погибли и получили ранения высокопоставленные офицеры. Речь шла о знаменитом генерале ВВС Узале Жирарде Энте, второй пилот которого заболел перед полетом. На замену назначили человека, который счел за честь лететь вместе с легендарным генералом. Во время взлета Энт начал мысленно напевать, кивая в такт песне. Новый второй пилот воспринял это как сигнал убрать шасси. Несмотря на то что они двигались слишком медленно, чтобы взлететь, он поднял их, в результате чего самолет упал на брюхо. Во время крушения лопасть пропеллера врезалась Энту в спину, перерезав позвоночник, и его парализовало. Уотсон так описал объяснение второго пилота:

Беря показания у второго пилота, я спросил его: «Если вы знали, что самолет не полетит, почему тогда включили передачу?»

Он сказал: «Я думал, генерал хотел, чтобы я это сделал». Глупое решение (1990, стр. 117).

Глупое? Я бы сказал, что при таком исключительном стечении обстоятельств да. Можно ли его понять? Учитывая темп современной жизни, требующий коротких путей, я бы тоже сказал «да».

6. По-видимому, склонность самцов обманываться мощными сигналами спаривания характерна не только для светлячков (Lloyd, 1965), но и для людей. Два биолога Венского университета, Астрид Отель и Карл Грэммер, при эксперименте с молодыми мужчинами тайно распыляли в воздухе химические вещества (называемые копулинами), которые имитируют запахи женского влагалища. Затем испытуемые оценивали привлекательность

женских лиц. Воздействие копулинов повысило привлекательность всех женщин и сгладило имеющиеся внешние различия между ними (Arizona Republic, 1999). Хотя романтика здесь уже ни при чем, некоторые примитивные патогены также имитируют химические вещества, чтобы сделать здоровые тела (клетки) восприимчивыми к ним (Goodenough, 1991).

Stevens (2016) описывает множество примеров того, как работают мошенники растительного и животного мира. Примеры подобных трюков мошенников-людей можно найти в работах Shadel (2012) и Stevens (2016).

7. Полный отчет об экспериментах исследователей из Корнелла см. в Ott et al. (2011). Сравнение онлайн-отзывов 2014 и 2018 годов предоставлено Shrestha (2018). В 2019 году Федеральная торговая комиссия США подала жалобу на владельца косметической компании, обвиняемого в создании ложных отзывов о продукции. Жалоба включала цитату из обращения ее владельца к сотрудникам, которая иллюстрирует, насколько хорошо производители поддельных отзывов понимают их эффективность: «Если вы заметили, что кто-то утверждает, как мне не понравилось X, напишите отзыв, в котором говорится обратное. Сила отзывов огромна: люди прислушиваются к тому, что говорят другие, чтобы убедиться и ответить на потенциальные вопросы, которые у них могут возникнуть» (Maheshwari, 2019).

Моя подруга не была особо оригинальна, воспользовавшись правилом «дорого=хорошо», чтобы заманить в ловушку тех, кто ищет выгодную сделку. Тридцатилетние исследования показывают, что стратегия маркировки товара как «Сниженно с...» работает чрезвычайно хорошо (Kan et al., 2014). Розничные торговцы успешно использовали это правило еще до того, как исследователи подтвердили его эффективность. Культуролог и писатель Лео Ростен приводит в пример братьев Друбек, Сида и Гарри, которые в 1930-х годах владели магазином мужской одежды с индивидуальным пошивом по соседству с Ростеном. Всякий раз, когда у Сида появлялся новый клиент, примерявший костюмы перед трехстворчатым зеркалом, он признавался в проблемах со слухом и неоднократно просил мужчину говорить с ним громче. Как только клиент находил костюм, который ему нравился, и спрашивал цену, Сид звонил своему брату, главному портному, в дальнем конце комнаты: «Гарри, сколько стоит этот костюм?» Оторвавшись от своей работы — и сильно преувеличив истинную цену костюма, — Гарри отвечал: «Этот шикарный, полностью шерстяной костюм — сорок два доллара». Притворяясь, что не слышал, и прикладывая ладонь к уху, Сид спрашивал снова. Гарри повторял: «Сорок два доллара». В этот момент Сид поворачивался к клиенту и сообщал: «Он говорит, двадцать два доллара». Многие мужчины спешили купить костюм и выскочить из магазина со своей «дорогой=хорошей» сделкой, прежде чем бедный Сид обнаружил бы «ошибку».

8. Александр Чернев (2011) провел исследование по подсчету калорий. Эксперимент, показывающий, что сексуальное влечение к нынешним партнерам снижается, если постоянно видеть в средствах массовой информации изображения идеально красивых тел, был проведен Kenrick, Gutierres, & Goldberg (1989). Другие исследователи обнаружили аналогичное влияние на привлекательность произведений искусства, выяснив, что абстрактная живопись будет оценена как значительно менее привлекательная, если рассматривать ее после более качественной абстрактной картины, чем если бы она рассматривалась сама по себе (Mallon, Redies, & Hayn-Leichsenring, 2014). То, что эффект контраста может действовать без когнитивного распознавания (Tormala & Petty, 2007), подкрепляют доказательства, что он работает даже на крысах (Dwyer et al., 2018).

ГЛАВА 2

1. Некоторые общества формализовали правило взаимности в ритуале. Рассмотрим, например, Вартан Бханджи, институционализированный обычай обмена подарками, распространенный в некоторых частях Пакистана и Индии. Комментируя Вартана Бханджи, Элвин Гоулднер (1960) пишет:

Примечательно, что система тщательно контролирует, чтобы никакие обязательства не остались непогашенными. Так, в случае бракосочетания отъезжающим гостям дарят сладости. Взвешивая их, хозяйка говорит: «Эти пять ваших», имея в виду «Вот плата за то, что вы мне дали», а затем добавляет дополнительную порцию со словами: «А это от меня». В следующий раз она получит их обратно вместе с дополнительной порцией, которую позже вернет, и так далее (стр. 175).

Оригинальное исследование с праздничными открытками проведено Филиппом Кунцем (Kunz&Woolcott, 1976) и, что примечательно, четверть века спустя повторено его дочерью — ученым-бихевиористом Дженифер Кунц (2000), которая обнаружила более высокую частоту взаимности, если отправитель первой открытки имел высокий статус. Доступ к более полному отчету на день оплаты от инвестиционных банкиров можно найти по адресу: https://assets.publishing.service.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/203286/BIT_Charitable_Giving_Paper.pdf (стр. 20—21).

Желательность взаимного обмена внутри обществ и между ними признана учеными задолго до социологов, таких как Гоулднер (1960), археологов, таких как Лики и Левин (1978), и культурных антропологов, таких как Тайгер и Фокс (1989). См., например, новаторское этнографическое исследование Бронислава Малиновского о торговых моделях жителей Тробрианских островов, аргонавтов западной части Тихого океана (1922). Более поздние данные показывают, что данное правило применимо не только к позитивным обменам, но и к негативным (Hugh-Jones, Ron, & Zultan, 2019; Keysar et al., 2008), что описывает знаменитая поэтическая

строчка У. Х. Одена: «Я и общественность знаем, / чему учится каждый школьник. / Те, кому причиняют зло, / делают зло в ответ». В целом можно сказать, что правило взаимности гарантирует: независимо от того, сладки или горьки плоды наших действий, мы пожинаем то, что сеем (Oliver, 2019). Это также относится и к человеко-машинным обменам. Пользователи, которые получили высококачественную информацию при помощи компьютера, затем предоставили данному компьютеру лучшую информацию, чем другому, а пользователи, получающие некачественную информацию с определенного компьютера, в ответ тоже предоставляли ему информацию более низкого качества (Fogg & Nass, 1997a). В целом взаимность во всех ее формах является движущей силой человеческого поведения (Melamed, Simpson, & Abernathy, 2020).

2. Даже долгосрочное обязательство Эфиопии помогать Мексике («Эфиопский Красный Крест», 1985) и обязательства лорда Вайденфельда помогать христианским семьям (Coghlan, 2015) превосходит случай, когда группа французских детей из разных поколений помогла группе австралийских детей, которых они никогда не встречали. 23—24 апреля 1918 года, ближе к концу Первой мировой войны, несколько батальонов австралийских солдат погибли, освобождая французскую деревню Виллер-Бретонне от немецких войск. Когда в 2009 году школьники Виллер-Бретонне узнали о лесном пожаре, уничтожившем австралийский город Стратвен, они собрали 21 000 долларов, чтобы помочь восстановить начальную школу Стратвена. Согласно одной газетной заметке: «Они мало знали о детях, которым собирались помочь. Они знали только, что их прадеды и прабабушки девяносто один год назад пообещали никогда не забывать Австралию и 1200 австралийских солдат, которые погибли, освобождая их деревню» (The Australian, 2009).

Хотя весьма последовательные и запоминающиеся первые формы помощи, подобные тем, о которых говорилось выше, могут вызвать стойкое чувство долга, ошибочно полагать, что все подобные действия вызывают тот же эффект. На самом деле есть веские доказательства, что повседневные услуги со временем теряют свою значимость (Burger et al., 1997; Flynn, 2003). Одно исследование также показало, что получатели чувствуют себя в наибольшей степени обязанными тому, кто оказывает услугу, до того, как она завершена (Converse & Fishbach, 2012). Каков вывод? Небольшие акты помощи работают по «правилу рогалика»: люди ценят их больше, когда они теплые и свежие, а не холодные и черствые.

3. Еще до поступления в школу дети понимают правило отдавать взамен и реагировать соответствующим образом (Chernyak et al., 2019; Dunfield & Kuhlmeier, 2010; Yang et al., 2018). Исследование Рейгана (1971) проведено в Стэнфордском университете. Лауреат Пулитцеровской премии журналист Джоби Уоррик (2008) сообщил о случае «с задолженностью» вождя афганского племени. Это согласуется с соответ-

ствующими доказательствами того, что на Ближнем Востоке «мягкие» методы, такие как взаимные услуги, более эффективны, чем методы принудительного допроса, связанные с лишениями, трудностями или пытками (Alison & Alison, 2017; Ghosh, 2009; Goodman-Delahunty, Martschuk, & Dhami, 2014). Ссылки на дополнительные доказательства см. в разделе www.psychologicalscience.org/index.php/news/were-only-human/the-science-of-interrogation-rapport-not-torture.html.

4. Данные эксперимента «подарочный чек на пять долларов» (James & Bolstein, 1992) соответствуют более новым исследованиям, показывающим, что на опросы, предусматривающие оплату до участия (деньги включены в письмо-запрос), отвечают гораздо чаще, чем на опросы, предусматривающие равную и даже большую оплату после участия (Mercer et al., 2015). Это также согласуется с исследованием, в котором гости отеля обнаруживали в своих номерах карточку с просьбой повторно использовать полотенца. При этом они узнавали либо о том, что отель уже внес финансовый вклад в мероприятия по охране окружающей среды от имени своих гостей, либо о том, что он внесет такой вклад после того, как гости повторно используют свои полотенца. Пожертвование до акта оказалось значительно более эффективным, чем пожертвование после акта (Goldstein, Griskevicius, & Cialdini, 2011). Обычные конфеты, подаренные официантами до того, как посетители оплатили свои чеки, значительно увеличивали чаевые от американцев в ресторане Нью-Джерси (Strohmetz et al., 2002) и от гостей каждой из семи национальностей в польском ресторане (Żemła & Gladka, 2016). Наконец, исследование подарочного воздушного шара McDonald's проведено моими InfluenceAtWork.com коллегами Стивом Джей Мартином и Хелен Мэнкин совместно с Даниэлем Герцаковым, в тот момент директором по маркетингу Arcos Dorados S. A., которой принадлежали помещения McDonald's. Для получения дополнительной информации об этом и других исследованиях McDonald's, проведенных нашей командой, см. www.influenceatwork.com/wp-content/uploads/2020/03/Persuasion-Pilots-McDonalds-Arcos-Dorados-INFLUENCE-AT-WORKpdf.pdf.

Преимущества того, чтобы быть первым в бизнесе, особенно убедительно представлены и проанализирооваными в двух книгах Адама Гранта (2013) и Тома Роллинса (2020). Для юмористической иллюстрации см. https://youtu.be/c6V_zUGVlTk. Для получения информации о подходах, основанных на взаимности, которые предпочитают специалисты по электронному маркетингу, см. https://sleeknote.com/blog/reciprocity-marketing-examples.

5. Дело не только в том, что подарки фармацевтических компаний влияют на выводы ученых об эффективности их лекарств (Stelfox et al., 1998), такие подарки влияют и на склонность врачей назначать их. Платежи фармацевтических предприятий врачам (за обучение, плату за выступления, поездки, консультационные услуги, регистрацию на конфе-

ренции и т. д.) связаны с частотой выписывания врачами рецептов на спонсируемые лекарства (Hadland et al., 2018; Wall & Brown, 2007; Yeh et al., 2016). Даже одного бесплатного приема пищи из низкой ценовой категории достаточно, чтобы добиться желаемого, — хотя более дорогие блюда связаны с более изысканными рецептами (DeJong et al., 2016). Исследования, показывающие влияние пожертвований на законодателей, описаны Salant (2003) и Brown, Drake, & Wellman (2014).

6. Самый основательный обзор, поддерживающий новый отчет о том, как закончился кубинский ракетный кризис, принадлежит Шелдону Стерну (Sheldon Stern, 2012), который в течение двадцати трех лет работал историком в Президентской библиотеке Джона Ф. Кеннеди. См. также поучительный обзор Бенджамина Шварца на www.theatlantic.com/magazine/archive/2013/01/the-real-cuban-missile-crisis/309190.

7. Исследование кондитерской было проведено Ламмерсом (Lammers, 1991). При другой схеме покупок, которая соответствует правилу взаимности, покупатели супермаркетов, получившие подарочный купон-сюрприз на определенные виды товаров, затем купили значительно больше дополнительных товаров в магазине, что привело к увеличению общего объема покупок на 10% (Heilman, Nakamoto, & Rao, 2002). Опыт Costco был описан Пинскером (Pinsker, 2014). Anderson & Zimbardo (1984) сообщили о мудрости правила взаимности Дианы Луи в Джонстауне.

8. Данные анализа «брелок для ключей по сравнению с йогуртом» (Friedman & Rahman, 2011) также есть в исследовании супермаркетов (Fombelle и др., 2010), в котором покупателям, входящим в магазин, предлагался либо непродовольственный подарок (брелок), либо подарок, связанный с продуктами питания (чипсы Pringles), что увеличило общие покупки на 28% и 60% соответственно. Майкл Шрандж (Michael Schrange, 2004) в своей статье описывает неутешительные результаты комплексной программы обслуживания в гостиничной сети по удовлетворенности клиентов. Но выбор подарка в соответствии с потребностями работает не только в коммерческих условиях. Оказание поддержки в рамках отношений приводит к большему удовлетворению только тогда, когда сама поддержка соответствует текущим потребностям получателя (Maisel & Gable, 2009).

9. Paese&Gil (2000) продемонстрировали силу непрошеных услуг в ситуациях переговоров. Непрошеная поддержка приводила к ответной поддержке со стороны получателей, даже если это противоречило их финансовым интересам. Вот реальная иллюстрация силы непрошеных услуг: Uber значительно увеличил число пассажиров в Бостоне после того, как сделал городу непрошеный подарок: во время забастовки городских автобусов в 2013 году компания арендовала автобусы и предоставила бесплатное обслуживание всем государственным школам Бостона.

Марсель Мосс опубликовал свою шедевральную работу «The Gift: The Form and Reason for Exchange in Archaic Societies» в 1925 году, но от-

личный современный английский перевод можно найти в переиздании 1990 года, опубликованном Routledge.

10. Хотя ясно, что нам не нравятся те, кто берет, не давая взамен (e. g., Wedekind & Milinski, 2000), кросс-культурное исследование показало, что тех, кто нарушает правило взаимности в обратном направлении — предоставляя что-то, не давая получателю возможности отплатить, — также не любят. Этот результат оказался справедливым для каждой из трех исследованных национальностей — американцев, шведов и японцев (Gergen et al., 1975). Существует достаточно доказательств того, что люди часто не обращаются за помощью, чтобы избежать чувства социальной задолженности (DePaulo, Nadler, & Fisher, 1983; Greenberg & Shapiro, 1971; Riley & Eckenrode, 1986). Одно исследование, длившееся десять лет и посвященное изучению дилеммы, с которой сталкивались многие из нас: просить ли друзей и семью помочь нам переехать на новое место или поручить всю задачу коммерческим перевозчикам, показало, что часто люди предпочитают не обращаться за помощью к тем, кого знают, не из-за опасений, что непрофессионалы повредят ценному имуществу, а из-за чувства «задолженности», которую такая помощь вызовет у них (Marcoux, 2009).

Другие исследования подчеркнули движущую силу задолженности во взаимных обменах. Например, Belmi & Pfeffer (2015), Goldstein, Griskevicius, & Cialdini (2011) и Pillutla, Malhotra, & Murnighan (2003) определили главную причину, почему выгодно дарить первым: такой подарок вызывает чувство обязательства у получателя, заставляющее его сделать или дать что-то в ответ. Тем не менее в семействе факторов, связанных со взаимностью, обязательство имеет столь же активную, но более приятную сестру — благодарность, которая стимулирует ответить не столько потому, что получатели чувствуют себя обязанными, а потому, что они испытывают чувство признательности. Хотя оба чувства надежно стимулируют положительную взаимность, благодарность связана с интенсификацией отношений, а не просто с их подстрекательством или поддержанием. Доказательства приведены в исследовании Сары Алго и ее коллег (Algoe, 2012; Algoe, Gable, & Maisel, 2010; Algoe & Zhaoyang, 2016).

Джордж, Гурник и Макафи (George, Gournic, & McAfee, 1988) провели исследование, подтверждающее предполагаемую сексуальную доступность женщины, которая позволяет мужчине покупать ей напитки. У Clark, Mills и Corcoran (1989) смотрите обзор данных, демонстрирующих разницу в типе взаимной нормы в отношении семьи и близких друзей (общая норма) и в отношении незнакомых людей (норма обмена). Совсем недавно Clark et al. (2010) показали, что прочные общинные нормы в браке связаны с семейным успехом. Кенрик (Kenrick, 2020) предлагает обновленный взгляд на различие между общинными нормами и нормами обмена, применимыми к дружеским отношениям; см. http://spsp.org/news-center/blog/kenrick-true-friendships#gsc.tab=0.

11. Результаты эксперимента моей команды при посещении зоопарка опубликованы в Cialdini et al. (1975). Израильское исследование последствий необоснованных первых запросов проведено Schwarzwald, Raz, & Zvibel (1979). Техника отказа, а затем отступления оказалась успешной и в других культурах, например в греческой (Rodafinos, Vucevic, & Sideridis, 2005). Одна из моих любимых демонстраций родом из Франции. Официантка, убиравшая со стола, спросила посетителей трех ресторанов, не хотят ли они десерт. Если посетитель говорил «нет», официантка немедленно отступала к предложению кофе или чая, что почти утраивало процент заказов. Особенно поучителен результат другого варианта того же исследования, в котором официантка ждала три минуты и только потом предлагала кофе или чай. В данном случае число заказов только удвоилось (Guéguen, Jacob и Meineri, 2011). По-видимому, вывод, что обязательство отвечать взаимностью на небольшие услуги со временем уменьшается (Flynn, 2003), также применим к обязательству отвечать взаимностью на небольшие уступки.

12. Как я утверждал, вывод, что тактика отказа, а затем отступления заставляет людей с большей вероятностью оказать запрошенную услугу (Miller et al., 1976) и аналогичные услуги (Cialdini & Ascani, 1976), согласуется с полученными в результате этого чувствами ответственности и удовлетворения, которые выявлены в эксперименте UCLA (Benton, Kelley, & Liebling, 1972). Напомню, эксперимент UCLA дал еще один результат — сначала использовать крайнюю позицию, а затем отступить к умеренной позиции гораздо более эффективно, чем сначала использовать умеренную позицию и придерживаться ее. Он согласуется с уроком, извлеченным канадскими владельцами бизнеса по поставкам домашних животных, описанным на стр. 38. Исследования Роберта Шиндлера об уровне удовлетворенности розничных клиентов опубликованы в 1998 году.

ГЛАВА 3

1. Данные о проценте американцев, которые считают, что люди появились в результате естественных эволюционных процессов, получены в результате опроса Исследовательского центра Пью (www.pewresearch.org/fact-tank/2019/02/11/darwin-day), в котором также задокументирована большая роль религиозных воззрений в отрицании эволюционной теории. Анализ Эндрю Штульмана (2006) и Дэна Кахана (www.culturalcognition.net/blog/2014/5/24/weekend-update-youd-have-to-be-science-illiterate-to-think-b.html) показывает отсутствие связи между пониманием эволюционной теории и верой в нее. Цитата адвоката по врачебной халатности Элис Буркин взята из интервью с Беркли Райсом (2000).

Исследование про Джорджа Клуни и Эмму Уотсон (Arnocky et al., 2018) покажется более поучительным, чем я описал, благодаря паре дополнительных экспериментов. Первый расширил масштабы основного

эффекта, продемонстрировав, что мнения понравившихся знаменитостей способны не только благосклоннее отнестись к теории эволюции, но и оттолкнуть от нее. Когда некоторых участников исследования убедили, что Клуни или Уотсон положительно отозвались об антиэволюционной книге, поддержка эволюционной теории среди этих людей значительно снизилась. Таким образом, влияние симпатии — не улица с односторонним движением. Оно может действовать как в положительном, так и в отрицательном направлении. Второй эксперимент подтвердил мудрость использования любимых (а не авторитетных) коммуникаторов для внесения изменений в тему. Исследователи показали группе участников выборку с благоприятными комментариями, предположительно написанными профессором биологии из престижного университета, в отношении либо проэволюционной, либо антиэволюционной книги. Мнение эксперта — за или против эволюции — не оказало существенного влияния на принятие участниками теории. Здесь мы видим самое ясное из известных мне доказательств, почему крестовые походы научных коммуникаторов, направленные на усиление поддержки эволюции, терпели неудачу на протяжении многих лет: они выбрали неправильное поле битвы для нанесения удара.

2. Доказательства того, что именно качество социальных связей, а не продукции провоцирует покупки на вечеринке Tupperware, взяты из исследований Тейлора (Taylor, 1978) и Френзена и Дэвиса (Frenzen & Davis, 1990). Для финансового анализа того, как бренды Tupperware успешно используют принципы социального влияния, особенно на развивающихся рынках, см. https://seekingalpha.com /article/4137896-tupperware-brands-sealed-nearly-20-percent-upside?page=2. Свидетельством социальной основы успеха продуктов Tupperware является то, что, когда в феврале 2020 года во всем мире возникла угроза коронавируса, цена акций брендов Tupperware сильно упала на Нью-Йоркской фондовой бирже. Падение (на 90% от стоимости по сравнению с предыдущим февралем) в значительной степени обусловлено представлениями о том, что собрания, даже друзей, перестали быть безопасными.

Опрос компании Nielsen, показывающий, что рекомендации близкого друга доверяют больше, описан на www.nielsen.com/us/en/insights/news/2012/trust-in-advertising — paid-owned-and-earned.html. Но эта модель меняется на противоположную, когда симпатия к тому же другу превращается в неприязнь, как обычно происходит с бывшей девушкой или бывшим парнем. В этом случае потребители на 66% реже доверяют мнению своего бывшего о продукте, чем мнению онлайн-рецензента: www.convinceandconvert.com/word-of-mouth/statistics-about-word-of-mouth. В любом случае симпатия является ключевым фактором. Исследование прибыльности для банка привлеченных клиентов описано на https://hbr.org/2011/06/why-customer-referrals-can-drive-stunning-profits.

3. Идея о том, что физическая привлекательность создает эффект ореола для других суждений, не нова. Рассмотрим стодвадцатилетнее утверждение Льва Толстого: «Удивительное дело, какая полная бывает иллюзия того, что красота есть добро». Поддержка широкого (Langlois et al., 2000), немедленного (Olson & Marshuetz, 2005) и раннего (Dion, 1972; Ritts, Patterson, & Tubbs, 1992) эффектов физического влечения в различных социальных (Benson, Karabenic, & Lerner, 1976; Chaiken, 1979; Stirrat & Perrett, 2010), профессиональных (Judge, Hurst, & Simon, 2009; Hamermesh & Biddle, 1994; Hamermesh, 2011; Mack & Raney, 1990) и политических (Efran & Patterson, 1976; Budesheim & DePaola, 1994) сферах исторически сильна. Более недавний обзор (Maestripieri, Henry, & Nickels, 2017) не только обновляет идею этой поддержки, но и предлагает эволюционное объяснение эффекта: наши положительные чувства и поддержка по отношению к привлекательным людям проистекают из автоматических, чрезмерно обобщенных романтических чувств к ним.

4. Положительное отношение младенцев к подобным другим была измерена Hamlin et al. (2013) с помощью кукол, чьи вкусовые предпочтения (крекеров по сравнению с бобами) были похожи или отличались от предпочтений младенцев. Исследование предпочтений в онлайн-знакомствах было проведено Levy, Markell, & Cerf (2019). Бездумное влияние подобных стилей одежды на антивоенную демонстрацию наблюдалось во время большого гражданского конфликта из-за американской войны во Вьетнаме (Suedfeld, Bochner, & Matas, 1971). Влияние, казалось бы, тривиального сходства, такого как тип отпечатка пальца, на помощь выявлено Burger et al. (2004). Положительное влияние сходства имен и названий на предпочтения бренда и ответы на опросы было продемонстрировано, соответственно, в пяти отдельных экспериментах Brendl et al. (2005) и в паре исследований Gartner (2005).

5. Широкое влияние сходства проявляется в отношении образовательных учреждений (DuBois et al., 2011; Gehlbach et al., 2016; Marx & Ko, 2012), результатов переговоров (Moore et al., 1999; Morris et al., 2002), выбора избирателей (Bailenson et al., 2008), романтических чувств (Ireland et al., 2011; Jones et al., 2004; Ohadi et al., 2018) и переговоров о заложниках (Taylor & Thomas, 2008). Его полезность очевидна, так как цели влияния недооценивают его силу (Bailenson & Yee, 2005; Gonzales et al., 1983), в отношении тренированного улучшения советов официантам ресторанов (van Baaren et al., 2003), прибыли продавцов электроники (Jacob et al., 2011), результатов переговоров (Maddux, Mullen, & Galinsky, 2008; Moore et al., 1999; Morris et al., 2002; Swaab, Maddux, & Sinaceur, 2011) и романтических побед на свиданиях (Guéguen, 2009).

6. Идея о том, что люди обычно уделяют больше внимания различиям, чем общности, поддержана Хьюстоном, Шерманом и Бейкером (Houston, Sherman, & Baker, 1991) и Олсоном и Джеймсом (Olson &

James, 2002), ее проявления обнаружены в западных культурах. Хотя я не знаю ни одного исследования по данному вопросу, мне интересно, наблюдается ли такая же картина в восточных культурах, где традиционно подчеркивается гармония. Анализ тридцати двух исследований переговоров, в которых приняли участие более пяти тысяч участников, проведен Thompson & Hrebec (1996). Исследование, демонстрирующее, что люди изначально недооценивают благоприятность своих последующих взаимодействий с членами внешней группы (Mallett, Wilson, & Gilbert, 2008), показало, что мужчины и женщины одинаково восприимчивы к данной ошибке. По-видимому, хорошо известной склонности женщин к межличностной гармонии недостаточно, чтобы защитить их от такой ошибки в случае, если другая женщина из другой группы.

7. Визуальное исследование головного мозга проведено в Центре картирования мозга Калифорнийского университета в Лос-Анджелесе Sherman et al. (2016). Интересно, что в контексте исследований, показывающих, что комплименты, сделанные людьми, стимулируют усиление ответной симпатии (Higgins & Judge, 2004; Seiter, 2007; Seiter & Dutson, 2007), авторы исследования коппьютерных комплиментов утверждали, что их результаты обусловлены теми же психологическими тенденциями и что дизайнерам следует включать частые похвалы в программы (такие, как «Ваша тщательная работа впечатляет» или «Хорошая мысль!») и делать это «даже когда может быть мало оснований для оценки» (Fogg & Nass, 1997b).

8. Исследование нашей восприимчивости к похвале, которая является неискренней или преследует скрытые цели (Drachman, deCarufel, & Insko, 1978), подтверждено другими исследованиями (Chan & Sengupta, 2010; Vonk, 2002). Я так же восприимчив, как и все остальные. После моего избрания в определенное научное общество я получил поздравительную записку от одного из избранных представителей моего штата, в которой восхвалялась моя «преданность совершенству». Хотя я знал, что записка связана с предвыборной тактикой, направленной на то, чтобы выслужиться, позже она мне понравилась больше. У Vonk (2002) ищите доказательства того, что наблюдатели, которые подозревают, что льстец неискренен, приписывают льстецу скрытый мотив. И хотя получатели лести склонны верить как искренней, так и неискренней похвале, существует наказание за неискреннюю лесть — окружающие наблюдатели замечают ее и негативно относятся к льстецу.

9. Я не единственный, кому трудно говорить комплименты. Большинство людей с этим сталкиваются. Причем по одной простой причине — они недооценивают положительное влияние комплиментов на получателей (Boothby & Bons, 2020; Zhao & Epley, 2020). Тенденция людей ассоциироваться с хорошими новостями и не ассоциироваться с плохими, даже если они напрямую с ними не связаны, подтверждена Розеном и Тессером (Rosen & Tesser, 1970). Скорее всего, возникла она потому, что люди счита-

ют, будто отношение к ним приобретает эмоциональную окраску сообщений, которые они приносят (John, Blunden, & Liu, 2019). Преимущество скрытого комплимента — он маскирует скрытый мотив. А это очень важно. Исследование Main, Dahl и Dark (2007) показывает, что в ситуациях, когда подозревается скрытый мотив, лесть автоматически вызывает недоверие.

10. Альтеркастинг как техника влияния впервые описан социологами Юджином Вайнштейном и Полом Дойчбергером (1963), затем данную идею развивал и продвигал в первую очередь психолог Энтони Пратканис (2000, 2007; Pratkanis & Uriel, 2011). Журналистка Элизабет Бернштейн (2016) представила в популярной прессе отчет о том, как работает альтеркастинг; см. www.wsj.com /articles/if-you-want-to-persuade-people-try-altercasting-1473096624. Совершенно очевидно, что, приписывая похвальные черты ребенку (Cialdini et al., 1998; Miller, Brickman, & Bollen, 1975) или взрослому (Kraut, 1973; Strenta & DeJong, 1981), мы можем мотивировать его на нужное поведение.

11. Эксперимент с фотографиями с истинным и зеркальным изображением (Mita, Dermer, & Knight, 1977) расширен в исследовании Cho & Schwarz (2010). Инструкции о том, как сделать реверс изображения селфи, можно найти по адресу https://webcazine.com/17190/qa-can-you-flip-or-mirror-a-picture-using-the-native-photo-editor-on-samsung-galaxy-phone. О положительном влиянии знакомства на симпатию сообщалось во многих случаях (Monahan, Murphy, & Zajonc, 2000; Moreland & Topolinski, 2010; Reis et al., 2011; Verosky & Todorov, 2010).

Доказательства того, что люди верят в сообщения, которые чаще всего получают, являются одновременно тревожными и убедительными (Bornstein, Leone, & Galley, 1987; Fang, Singh, & Ahulwailia, 2007; Moons, Mackie, & Garcia-Marques, 2009; Unkelbach et al., 2019), как и работа, указывающая, что эффект в равной степени применим к неправдоподобным утверждениям, таким как выгодные или «поддельные» новости (Fazio, Rand, & Pennycook, 2019; Pennycook, Conner, & Rand, 2018). Одна группа рецензентов феномена «к истине через повторение» приписывает его эффекту «беглости», при котором повторение вызывает мысль, которую легче отобразить, картинка в картинке, а процесс передачи — это психологическое «ощущение» игры (Dechêne et al., 2010). Признавая роль беглости, другие исследователи также указали на важную роль степени, в которой предмет привлекает внимание, — чем сильнее человек сфокусирован на предмете, тем он кажется ему более значимым (Mrkva & Van Boven, 2020).

12. Исследователи не только задокументировали благотворное влияние позитивного контакта на отношение к членам другой группы: другой расы (e. g., Onyeador et al., 2020; Shook & Fazio, 2008), другой этнической принадлежности (e. g., Al Ramiah & Hewstone, 2013; Kende et al., 2018; Jackson et al., 2019) или другой сексуальной ориентации (e. g., Tadlock et al., 2017). Некоторые описывают причины такой выгоды,

включая снижение тревожности (Pettigrew & Tropp, 2006; Wölfer et al., 2019), повышение эмпатии (Al Ramiah & Hewstone, 2013; Hodson, 2011) и большую открытость к опыту (Hodson et al., 2018).

Причины, почему более частые контакты не способны улучшить отношения в школах (Stephan, 1978), скорее всего, проистекают из тенденций к расовому самоотделению (Dixon, Durrheim, & Tredoux, 2005; Oskamp & Schultz, 1998) и многочисленных негативных переживаний, которые обращают вспять положительный эффект увеличенного контакта, делая его только еще негативнее Barlow et al., 2012; Ilmarinen, Lönnqvist, & Paunonen, 2016; McKeown & Dixon, 2017; Richeson & Shelton, 2007).

13. Полную цитату, описывающую конкурентную атмосферу в типичном американском классе (Aronson, 1975, стр. 44, 47), а также доказательства преобразующего воздействия программы «мозаичный класс», можно найти в работе Эллиота Аронсона и его сотрудников (см. Aronson et al., 1978). Другие варианты совместного обучения в различных школьных системах — и даже в различных типах учреждений, таких как деловые организации (Blake & Mouton, 1979), — дали аналогичные результаты (Johnson, 2003; Oskamp & Shultz, 1998; Roseth, Johnson, & Johnson, 2008).

14. Классическое исследование Шерифа и его коллег (1961) было поддержано другими исследователями (Paolini et al., 2004; Wright et al., 1997), которые подтвердили, что переход от противников к друзьям возможен благодаря переходу от конкуренции к сотрудничеству. Исследования, показывающие, что если начинать переговоры с рукопожатия, это улучшает их результаты (Schroeder et al., 2019), заставляют меня думать, что эффект можно усилить, если после перерыва стороны снова пожмут друг другу руки. Хотя убедительные доказательства подтверждают типичное превосходство кооперативных подходов над другими формами межличностных ориентаций (Johnson, 2003; Roseth, Johnson, & Johnson, 2008; Stanne, Johnson, & Johnson, 1999), наивно полагать, что совместные действия как метод всегда являются оптимальными или эффективными. Например, если торговец захочет инициировать рукопожатие каждые несколько минут на протяжении переговоров, его тактика наверняка вызовет подозрения и эффект окажется токсичным. Как показали другие исследования, применение программ совместного обучения не является универсально успешным (Rosenfeld & Stephan, 1981; Slavin, 1983), конкуренция иногда может оказаться полезной (Murayama & Elliot, 2012), а инвариантные рецепты сотрудничества могут привести к обратным результатам (Cikara & Paluck, 2013).

Аналогичные версии концепции ада и рая, приписываемой рабби Хаиму из Ромшишока, есть в буддийских, христианских и индуистских религиозных традициях. Хотя детали меняются — например, вместо связанных рук могут быть слишком длинные ложки или палочки для еды, которыми невозможно покормить себя, — урок сотрудничества как божественного решения человеческих проблем проявляется в каждом случае.

15. Примечательно, насколько невинными были плохие новости в исследованиях, показывающих враждебное отношение к ним людей, которым предстояло их доставить. С любой рациональной точки зрения, вестники не несли ответственности за неприятные новости, им было поручено только сообщить их, тем не менее они выказывали недовольство (Blunden, 2019; Manis, Cornell, & Moore, 1974). Нет сомнений, что такие невинные ассоциации применимы как к негативным, так и к позитивным связям. Например, от того, понравилась или не понравилась звучащая музыка, зависело, благоприятно или неблагоприятно отнесутся к предлагаемому продукту (Gorn, 1982). Дополнительные доказательства двустороннего влияния простых ассоциаций см. в Hofmann et al. (2010), Hughes et al. (2019) и Jones (2009). Доказательства того, что наблюдатели предполагают, что мы обладаем теми же чертами характера, что и наши друзья (Miller et al., 1966), и что, если в автомобильной рекламе есть привлекательная девушка-модель, мужчинам больше нравился автомобиль (Smith & Engel, 1968), давно доступны.

Выводы о влиянии изображений кредитных карт на готовность платить (Feinberg, 1986, 1990). McCall & Belmont (1996) выявил аналогичное влияние на размеры чаевых в ресторанах, а Prelec & Simester (2001) — на оплату билетов на спортивное мероприятие. В последнем случае болельщики тратили более чем на 100% больше, чтобы увидеть профессиональный баскетбольный матч, при оплате кредитной картой по сравнению с оплатой наличными.

16. Комментарий длиной в абзац к сегодняшнему «естественному предубеждению» пришел от Мейера, Дилларда и Лаппаса (Meier, Dillard, & Lappas, 2019). Олимпийские игры — не единственные спортивные мероприятия, на спонсорство которых корпорации тратят большие деньги. В сезоне 2018/19 корпоративное спонсорство Национальной футбольной ассоциации составило 1,39 миллиарда долларов. Когда Papa John's Pizza прекратила свое спонсорство как «Официальная пицца НФЛ», инвесторы с Уолл-стрит обратили на это внимание, и цена акций сразу же упала на 8% (https://thehustle.co/why-do-brands-want-to-sponsor-the-nfl). Журналисты задокументировали влияние популярных культурных явлений на покупки случайно связанных потребительских товаров, таких как шоколадные батончики Mars (White, 1997) и Nissan Rogue (Bomey, 2017). Но именно исследователи обнаружили связь знаков продажи со ставками покупок, превышающими те, которые гарантируются финансовой экономией (Naylor, Raghunathan, & Ramanathan, 2006).

17. Конечно, исследованию «техники завтрака» Грегори Разрана (1938, 1940) предшествовало открытие Павловым (1927) классической обусловленности, на которой основана данная техника. Li et al. (2007) расширили выводы Разрана относительно реакций на запахи настолько слабые, что субъекты не могли сознательно их ощущать. Неопровержимы доказательства, что, подобно собакам Павлова, мы восприимчивы к страте-

гически выстроенным парам, даже не подозревая о подобной восприимчивости. Например, к удовольствию рекламодателей, простое наложение изображения бельгийского пива пять раз на фотографии приятных занятий, таких как плавание под парусами, катание на водных лыжах и объятия, усилило положительное к нему отношение (Sweldens, van Osselaer, & Janiszewski, 2010). Аналогично наложение изображения средства для полоскания рта на фотографии красивых природных пейзажей шесть раз привело наблюдателей к более благоприятному отношению к бренду сразу и еще через три недели (Till & Priluck, 2000). Подсознательное воздействие на испытывающих жажду людей восемь раз изображениями счастливых (по сравнению с сердитыми) лиц непосредственно перед тем, как они попробовали новый безалкогольный напиток, заставило их потреблять больше напитка и заплатить за него в магазине в три раза больше (Winkielman, Berridge, & Wilbarger, 2005). Ни в одном из данных исследований участники не предполагали, что на них повлияли такие сочетания. Но то, что на нас часто тайно влияют такие простые ассоциации, не означает, что мы не осознаем, как это работает, что видно из исследования (Rosen & Tesser, 1970) о нашей сильной склонности связывать себя с хорошими новостями и дистанцироваться от плохих.

18. Моя группа (Cialdini и др., 1976) провела оригинальное исследование, посвященное поклонникам американского футбола, которое потом было воспроизведено с французскими и английскими футбольными фанатами (Bernache-Assolant, Lacassagne, & Braddock, 2007; Fan и др., 2019) и избирателями после выборов в Нидерландах и Соединенных Штатах (Boen и др., 2002; Miller, 2009). Дополнительные исследования указывают на причину такой практики: она работает. Картер и Санна (2006) обнаружили, что люди, которые смогли заявить о своей связи с успешной спортивной командой, приобрели привлекательность в глазах наблюдателей. Однако в соответствии с принципом ассоциации эффект получался противоположным, если наблюдатели не оценивали успешную команду положительно. Tal-Or (2008) обнаружил, что эффект купания в отраженной славе применим к конкретной и желательной форме оценки со стороны других. Люди, которые утверждали, что у них была тесная связь («хороший друг») с успешным баскетболистом, оценивались наблюдателями как более успешные сами по себе.

ГЛАВА 4

1. В качестве еще одного доказательства силы и простоты реализации тактики «самых популярных блюд» сеть ресторанов Пекина (Mei Zhou Dong Po) внедрила ее во всех своих заведениях (Cai, Chen, & Fang, 2009). О влиянии вывески бара лондонской пивоварни сообщил эксперт по рекламе Ричард Шоттон, который разработал тест (Shotton, 2018). Исследование выбора Макфлурри проведено моими коллегами по Influence-

AtWork.com Стивом Дж. Мартин и Хелен Мэнкин под эгидой Дэна Герцакова, в то время директора по маркетингу Arcos Dorados S. A., которой принадлежали офисы McDonald's в Латинской Америке. Для получения дополнительной информации об этом и других исследованиях McDonald's, проведенных нашей командой, перейдите по ссылке www.influenceatwork.com/wp-content/uploads/2020/03 /Persuasion-Pilots-McDonalds-Arcos-Dorados-INFLUENCE-AT-WORKpdf.pdf.

Урок о том, что популярность порождает еще большую популярность, также вытекает из исследований загружаемой музыки. Если на музыкальном сайте новая песня помечалась (наугад исследователями) как популярная, она становилась только более популярной (Salganik, Dodds, & Watts, 2006). Подобные результаты согласуются с доказательствами — люди действительно верят в то, что толпа, как правило, права (Surowiecki, 2004). Для подробного изучения роста популярности в современной информационной среде см. увлекательную книгу Дерека Томпсона (2017), которая подтверждает ироничное замечание: «Популярность в наши дни очень популярна».

2. Эксперимент, доказывающий влияние информации о социальных доказательствах на оценки морали, был проведен Aramovich, Lytle, & Skitka (2012). См. у Barnett, Sanborn, & Shane (2005) исследование, доказывающее, что восприятие частоты преступлений другими людьми связано с вероятностью совершения потенциальными преступниками собственных преступлений. Помимо плохой новости, что люди, часто испытывающие насилие со стороны партнера, с большей вероятностью будут применять его сами (Mulla et al., 2019), есть и хорошая новость: получая доказательства, что плохое поведение не является социальной нормой, они воздерживаются от него (Paluck, 2009). Данные, свидетельствующие о том, что 98% онлайн-покупателей, принимая решение о покупке, полагаются на отзывы клиентов, взяты из опроса в журнале поисковых систем (Nijjer, 2019). Марин Сток и ее коллеги (2014) провели исследование потребления фруктов голландскими подростками. Команда Behavioral Insights сообщила об успехе города Луисвилл, которые добились того, чтобы владельцы парковочных билетов платили вовремя. Об этом говорится на стр. 29 «Behavioral Insights for Cities» (www.bi.team/wp-content/uploads/2016/10/Behavioral-Insights-for-Cities-2.pdf). Исследование ношения медицинских масок в Японии проведено Nakayachi et al. (2020). Обзоры эффективности мер социального обеспечения в различных формах действий, направленных на защиту окружающей среды, см. в Andor & Fels (2018), Bergquist, Nilsson, & Schultz (2019) и Farrow, Grolleau, & Ibanez (2017). Странами, использующими социальное доказательство для сокращения корпоративного загрязнения, являются Индонезия (Garcia, Sterner, & Afsah, 2007) и Индия (Powers et al., 2011). Альберт Бандура и его коллеги разработали метод, как уменьшить детский страх перед собаками

с помощью социального доказательства, в двух известных исследованиях (Bandura, Grusec, & Menlove, 1967; Bandura & Menlove, 1968).

3. Возможно, из-за того, с каким отчаянным рвением они подошли к своей задаче, верующим так и не удалось увеличить число обращенных. Согласно Festinger, Riecken, & Schachter (1964), не удалось обратить ни одного. Поэтому перед лицом двойных неудач физического и социального доказательства культ быстро распался. Менее чем через три недели после даты предсказанного наводнения члены группы разошлись и поддерживали лишь спорадическую связь. В одном опровержении предсказания в шутку говорилось, что оно растворилось во время несостоявшегося наводнения.

Однако группы Судного дня, чьи прогнозы оказались несостоятельными, не всегда распадались. Когда им удавалось создать социальное доказательство своих убеждений с помощью эффективных усилий по набору персонала, они разрастались и процветали. Например, когда голландские анабаптисты увидели, что предсказанный ими 1533 год разрушения прошел без происшествий, они стали яростными искателями новообращенных, вкладывая в это беспрецедентное количество усилий. Сообщается, что один необычайно красноречивый миссионер Якоб ван Кампен крестил сто человек за один день. Социальные доказательства в поддержку позиции анабаптистов выросли столь мощо, что быстро превзошли опровергающие физические доказательства и превратили две трети населения крупных городов Голландии в приверженцев. Более поздние данные подтверждают идею о том, что, когда их основные убеждения подрываются, люди стараются убедить в них других, лишь бы восстановить их обоснованность (Gal & Rucker, 2010).

4. Из научной литературы ясно, что внимание к действиям других усиливается в условиях неопределенности, поскольку они снижают неопределенность (Sechrist & Stangor, 2007; Sharps & Robinson, 2017; Wooten & Reed, 1998; Zitek & Hebl, 2007). Историю the Sylvan Goldman story см. Dauten (2004) и www.wired.com/2009/06/dayintech-0604.

Помимо незнания конкретной ситуации, возникает еще один вид неопределенности, когда мы не очень уверены в наших существующих предпочтениях по какому-либо вопросу. В данном случае социальное доказательство тоже влияет особенно сильно. Что доказывают результаты еще одного исследования, проведенного в латиноамериканских ресторанах McDonald's моими коллегами по InfluenceAtWork.com Стивом Дж. Мартином и Хелен Менкин. Большинство клиентов McDonald's не покупают десерт при первом заказе, следовательно, они не уверены в своих предпочтениях. Но когда им предоставили социальное доказательство, что McFlurry выбирают многие, количество покупок McFlurry значительно возросло. Так как большинство клиентов McDonald's действительно хорошо знакомы с тамошними гамбургерами, только приближаясь к кассе, они обычно знают, что конкретно хотят заказать. Поэтому

информация о «самом популярном» бургере не принесла существенных результатов. Для получения дополнительной информации об этом и других исследованиях McDonald's, проведенных нашей командой, см. www.influenceatwork.com/wp-content/uploads/2020/03/Persuasion-Pilots-McDonalds-Arcos-Dorados-INFLUENCE-AT-WORKpdf.pdf.

Наконец, в одном исследовании участники, подключенные к оборудованию для визуализации мозга, увидели обзоры потребительских товаров, доступных на Amazon. Участники с низким уровнем уверенности в собственном первоначальном выборе оказались особенно склонны двигаться в направлении отзывов других покупателей, поскольку видели их все больше и больше. Это большее влияние было зарегистрировано в секторе мозга, связанном с воспринимаемой ценностью, — дорсомедиальной префронтальной коре (De Martino et al., 2017).

5. Знаменитый, а ныне печально известный отчет об «апатии» соседей Дженовезе был подробно представлен сначала в длинной статье на первой полосе New York Times (Gansberg, 1964), а затем в книге редактора Metropolitan Times A. M. Розенталя (1964). Первая работа, успешно бросающая вызов многим основным деталям данных обзоров, принадлежит Manning, Levine и Collins (2007); см. также Philpot et al. (2020). Доказательства феномена плюралистического невежества представлены Латане и Дарли (1968), а доказательства того, что данное невежество и бездействие свидетеля вряд ли возникнут, когда наблюдатели уверены, что ситуация чрезвычайная, можно найти у Кларка и Уорда (1972, 1974), а также у Fischer et al. (2011). Шотланд и Строу (1976) провели исследования о том, что должна кричать женщина, дабы получить помощь постороннего лица при физическом столкновении с мужчиной.

6. Исследование в Нью-Йорке по поиску в толпе (Milgram, Bickman, & Berkowitz, 1969) воспроизведено исследователями, которые обнаружили аналогичную закономерность почти полвека спустя и в Оксфорде, Англия (Gallup et al., 2012). См. Fein, Goethals, & Kugler (2007) и Stewart et al., (2018) для работы о вирусных эффектах реакции аудитории на президентские дебаты в США.

7. Josef Adalian, "Please Chuckle Here," журнал New York Magazine, ноябрь 23, 2011, http://nymag.com/arts/tv/features/laughtracks-2011—12/; "How Do Laugh Tracks Work?" www.youtube.com/watch?v=-suD4KbgTl4).

8. Ученые из лабораторий Alfresco провели исследование в торговом центре; см. www.campaignlive.co.uk/article/behavioural-economics-used-herd-shoppers/1348142. Фрелинг и Дачин (2010) собрали данные, доказывающие возрастание эффективности рекламы, которая сообщает о все усиливающемся предпочтении рекламируемого бренда со стороны других людей. Исследование плодовой мухи проведено Danchin et al. (2018). Дуг Лански (2002) рассказал об опыте участия в Королевских гонках в Аскоте в своей газетной колонке о путешествиях «Бродяга, странствующий

по миру». Рассказ Чарльза Маккея о панике, вызванной землетрясением в Лондоне в 1761 году, появился в его классической книге «Extraordinary Popular Delusions and the Madness of Crowds» (1841). Для подробного описания последствий каскадного безумия белого фургона см. www.insider.com/suspicious-white-van-unfounded-facebook-stories-causing-mass-hysteria-2019—12.

В одном исследовании дети в возрасте от шести до одиннадцати лет, получившие информацию о том, что другие дети решили есть много моркови, ответили тем, что тоже съели больше моркови. То есть информация заставила их поверить, что есть морковь — это хорошо (Sharps & Robinson, 2017). Онлайн-эксперимент по выбору потребителей показал аналогичный результат. Участники, которые узнали, что две трети бутылок конкретного вина уже проданы, согласились его купить более охотно, чем когда узнали, что продана только одна треть бутылок. Почему? Потому что они воспринимали вино более качественным, когда его продажи были выше (van Herpen, Pieters, & Zeelenberg, 2009).

9. Данные о готовности жителей Италии перерабатывать бытовые отходы собраны в городах Рим, Кальяри, Терни и Макомер Fornara et al. (2011). Мы с коллегами собрали наши данные по энергосбережению в домашних хозяйствах в Сан-Маркос, Калифорния, где в дополнение к описанным мною эффектам мы узнали еще кое-что примечательное. Наше исследование включало две контрольные группы: в первой жители получили сообщение, призывающее их экономить энергию, но не указывающее на причины, во второй жители вообще не получили никакого сообщения. Эти две контрольные группы не отличались друг от друга в отношении последующего использования энергии (Nolan et al., 2008). Другими словами, если просто попросить людей экономить, эффект такой же, как если вообще не просить. Людям нужны причины, чтобы действовать. Не менее важно, какие причины являются особенно мобилизующими. В нашем исследовании самой убедительной причиной экономии энергии в доме оказалось то, что так поступало большинство соседей.

10. Когда люди желают социального одобрения, они с большей вероятностью соответствуют групповому мнению по какому-либо вопросу. Что более опасно, они с большей вероятностью будут и соответствовать уровню потребления алкоголя в группе (Cullum et al., 2013). Berns et al. (2005) собрали данные, показывающие большее соответствие и большую психологическую боль, когда люди не в ладах с мнением других людей (по сравнению с компьютерами). Дополнительные доказательства см. в Ellemers & van Nunspeet (2020). Описание культовой «любовной бомбардировки» см. в книге Хассана (2000).

11. Несколько исследовательских групп подтвердили: обеспокоенные студенты лучше приспосабливаются, когда им сообщают, что другие студенты, подобные им, преодолели свои аналогичные проблемы (Binning et

al., 2020; Borman et al., 2019; Stephens et al., 2012; Wilson & Linville, 1985). Подростковая агрессия изучена Jung, Busching, & Krahé (2019). Boh & Wong (2015) провели исследование, показавшее, что сотрудники используют друг друга, а не менеджеров, чтобы решить, следует ли делиться информацией. Исследования, демонстрирующие, что практика назначения лекарств врачами соответствует нормам коллег, опубликованы Fox, Linder, & Doctor (2016), Linder et al. (2017) и Sacarny et al. (2018). Обзор Роберта Франка о влиянии поведения сверстников на экологические действия можно найти в его книге «Under the Influence: Putting Peer Pressure to Work» (2020). Дополнительные доказательства влияния убеждения коллег на действия в защиту окружающей среды см. в Nolan et al. (2021), Schultz (1999) и Wolske, Gillingham, & Schultz (2020). Наконец, отношение студентов колледжа к группам меньшинств может быть изменено с помощью информации об отношении их сверстников (Murrar, Campbell, & Brauer, 2020).

12. Именно Эуне и Бэзил (Aune & Basil, 1994) правильно предположили, что пожертвования возрастут, если их сборщик на территории кампуса скажет: «Я тоже учусь здесь». Исследования, доказывающие влияние сверстников того же возраста, проведены Murray et al. (1984) в рамках программы по борьбе с курением и Melamed et al. (1978) в отношении стоматологических проблем. Успех отчетов Opower об экономии в доме энергии, содержащих сравнения потребления с соседями, задокументирован Allcott (2011), Allcott & Rogers (2014) и Ayres, Raseman и Shih (2013). Хотя отчеты Opower доставлялись по почте, они работали так же хорошо, как доставленные в электронном виде (Henry, Ferraro, & Kontoleon, 2019). Из-за корпоративного выкупа название Opower изменилось на Oracle Utilities/Opower.

13. Влияние эффекта Вертера, исследование которого начал Филлипс (Phillips, 1974, 1979), в настоящее время можно найти в исследовании по сериалу «13 причин почему», по которым был создан веб-сериал Netflix (Bridge et al., 2019), и в исследовании широко разрекламированных историй о самоубийствах с летальными исходами в самолетах и автомобилях (Phillips, 1980). История о заразительных самоубийствах под поездами в калифорнийской средней школе рассказана репортером Los Angeles Times Марией Ла Гангой (2009). Sumner, Burke, & Kooti (2020) представляют обзор роли средств массовой информации в заразительности самоубийств. Описание вирусного эффекта подделки продуктов представлено в работе Toufexis (1993). Убийства в Соединенных Штатах со временем становятся все более массовыми и частыми: наибольшее общее число таких зарегистрированных смертей — 224 (случай 2017 года), тогда как наибольшее число зарегистрированных инцидентов — 41 (2019 год) (Pane, 2019). Доказательства заразительности массовых убийств собраны Towers et al. (2015) и сообщены Goode & Carey (2015) и Carey (2016).

Рассказы о резне в Джонстауне предоставлены журналистом Дж. Оливером Конроем в ретроспективе 2018 года (www.theguardian.com/world/2018/nov/17/an-apocalyptic-cult-900-dead-remembering-the-jonestown-massacre-40-years-on) и выжившим Тимом Рейтерманом в его книге 2008 года. Анализ факторов, влияющих на долю рынка брендов, проведен Bronnenberg, Dhar, & Dubé (2007). Его результаты согласуются с исследованиями, показывающими значительные различия в личности и отношении между людьми, живущими в разных регионах (Rentfrow, 2010).

14. Исследование программ по борьбе с расстройствами пищевого поведения, предотвращению самоубийств и снижению употребления алкоголя проведено Mann et al. (1997), Shaffer et al. (1991) и Donaldson et al. (1995) соответственно. В более поздних исследованиях программ, направленных на снижение стереотипов, информирование участников о том, что стереотипы, к сожалению, распространены, привело к тому, что они начали следовать большему количеству стереотипов (Duguid & Thomas-Hunt, 2015). Исследование, которое мы с моей командой провели в национальном парке «Окаменелый лес», более подробно описано в Cialdini (2003).

К сожалению, после того как мы сообщили о результатах нашего исследования администрации парков, они решили не изменять надписи на плакатах. Их решение основано на данных опроса, который они впоследствии провели среди нескольких посетителей. Те заявили, что информация о проблеме воровства в парке не увеличит вероятность кражи древесины, а уменьшит ее. Мы были разочарованы — но, по правде говоря, не удивлены — тем, что в своем решении о вывесках должностные лица положились на субъективные ответы посетителей на гипотетические вопросы в большей степени, чем на наши экспериментально обоснованные эмпирические данные, поскольку это подтверждает отсутствие в более широком обществе доверия к результатам исследований (Cialdini, 1997).

15. Тенденция, что люди ожидают продолжения какого-то тренда, задокументирована Hubbard (2015), Maglio & Polman (2016), Markman & Guenther (2007) и Maus, Goh, & Lisi (2020). Наше исследование влияния тенденции на сохранение водных ресурсов также включало исследование с аналогичными результатами о готовности пройти обследование без оплаты (Mortensen et al., 2017). Кроме того, исследователи продемонстрировали положительное влияние тенденций на другие виды поведения с низкой распространенностью, такие как вегетарианство (Sparkman & Walton, 2017), снижение потребления сахара (Sparkman & Walton, 2019), выбор многоразовых чашек для питья в кафетерии (Loschelder et al., 2019) и — среди учащихся старших классов и колледжей женского пола — решение продолжить обучение в области STEM (Cheng et al., 2020).

16. Возможно, не случайно события, приведшие к краху банка, произошли в Сингапуре (News, 1988), поскольку исследования показывают, что граждане восточных регионов более склонны реагировать на инфор-

мацию, подтвержденную социальными доказательствами, чем жители западных культур (Bond & Smith, 1996). Но любая культура, которая ценит группу выше отдельного человека, проявляет большую восприимчивость к информации о выборе сверстников. Несколько лет назад мы с коллегами доказали, как данная тенденция наблюдалась в Польше, стране, население которой движется в сторону западных ценностей, но все еще сохраняет более общинную ориентацию, чем среднестатистические американцы. Мы спросили студентов колледжей в Польше и Соединенных Штатах, готовы ли они принять участие в маркетинговом опросе. Для американских студентов лучшим предиктором их решения стала информация о том, как часто они сами участвовали в проведении маркетинговых опросов в прошлом. Это соответствует в первую очередь индивидуалистическому мировоззрению большинства американцев. Для польских студентов лучшим предиктором их решений стала информация о том, как часто их друзья соглашались участвовать в проведении маркетинговых опросов в прошлом. Это соответствует коллективистским ценностям их нации (Cialdini et al., 1999). Конечно, социальное доказательство также эффективно работает в странах с индивидуалистической культурой, таких как Соединенные Штаты. Например, данные, показывающие смертоносное влияние социального доказательства на решения пилотов самолетов, получены от Facci & Kasarda (2004).

ГЛАВА 5

1. Дополнительные причины, из-за которых я думаю, что «поведенческая наука сейчас так популярна», изложены в Cialdini (2018). Благотворительное исследование BIT описано в отчете Группы поведенческих исследований за 2013—2015 годы, www.bi.team/publications/the-behavioural-insights-team-update-report-2013—2015. Историю подразделения и описание большей части ранних работ BIT, написанных одним из его основателей, см. в Halpern (2016). Хотя в исследовании благотворительности BIT наибольшее влияние на пожертвования оказало объединение двух принципов влияния, было бы ошибочно предполагать, что включение более одного принципа в сообщение всегда увеличивает его влияние. Включение нескольких тактик в одну и ту же коммуникацию может предупредить получателей об усиленном их убеждении, что в итоге приведет к противоположному эффекту (Friestad & Wright, 1995; Law & Braun, 2000; Shu & Carlson, 2014).

2. Основной эксперимент, а также другие его вариации на данную тему представлены в популярной книге Милграма «Obedience to Authority» (1974), а также в превосходной работе Долински и Гржиба «Social Psychology of Obedience toward Authority» (2020). Авторы обзоров о последующих исследованиях послушания, начиная с работы Милграма, пришли к выводу, что уровни послушания, которые он обнаружил в своем эксперименте в Соединенных Штатах в 1960-х годах, удивительно

похожи на данные более поздних исследований (Blass, 2004; Burger, 2009; Doliński et al., 2017; "Fake Torture TV 'Game Show' Reveals Willingness to Obey," www.france24.com/en/20100317-fake-torture-tv-game-show-reveals-willingness-obey), в том числе в других странах.

Милграм впервые начал свои исследования на данную тему в попытке понять, что заставляло немецких граждан участвовать в уничтожении миллионов невинных людей в концентрационных лагерях в годы нацистского господства. Тестируя свои эксперименты в Соединенных Штатах, он планировал повторить их в Германии, стране, население которой, как он был уверен, проявит достаточное послушание для полномасштабного научного анализа концепции. Однако первый открывающий глаза эксперимент в Нью-Хейвене, штат Коннектикут, дал понять, что ехать куда-то необязательно. «Я нашел в этих людях столько послушания, — сказал он, — что не видел необходимости проводить эксперимент в Германии». Но у американцев нет предрасположенности во всем подчиняться властям. Когда основной эксперимент Милграма все-таки повторили в других странах (Южная Африка, Нидерланды, Германия, Австрия, Испания, Италия, Австралия, Индия и Иордания), результаты в среднем оказались аналогичными (см. Blass, 2012; и Meeus & Raaijmakers, 1986, для обзоров).

Сага Милграма, длившаяся несколько десятилетий, имеет почти детективный финал. Журналистка Джина Перри смогла получить доступ к архиву Йельского университета, где хранятся документы Милграма, и обнаружила описание и результаты исследования, которые он никогда так и не опубликовал. В нем каждому Учителю поручили ударить током Ученика, который являлся его другом или соседом. Результаты данной вариации эксперимента оказались совершенно иными. По сравнению с 65% испытуемых, которые обычно подчинялись требованию, в подобных обстоятельствах их набралось только 15%. Такой результат хорошо согласуется с доказательствами из главы 8 — люди с большей вероятностью встанут на сторону других людей, с которыми они чувствуют единение (друзья, соседи и родственники), чем на сторону незнакомцев или малознакомых. В дополнение к докладу Перри, по размерам больше напоминавшему книгу (2012), Рошат и Бласс (2014) написали научную статью, рассказывающую о «секретном исследовании Милграма».

3. Тревожные статистические данные о частоте и последствиях медицинских ошибок получены из анализов Szabo (2007), Makary & Daniel (2016) и Wears & Sutcliffe (2020) соответственно. К сожалению, ситуация не улучшилась с тех пор, как более двух десятилетий назад Институт медицины опубликовал первый доклад «Ошибаться — это по-человечески» о масштабах медицинской ошибки в Соединенных Штатах. Как отмечает исследователь Кэтлин Сатклифф (2019), проблема в большей степени связана не с тем, как работает человеческое тело, а с тем, как работает человеческая психология.

4. Исследование, доказывающее «изменение» физического роста классных руководителей и политиков в глазах людей на основе воспринимаемого статуса, проведено Wilson (1968), Higham & Carment (1992), Sorokowski (2010) и Duguid & Goncalo (2012). Кроме того, политики, которые выше своих оппонентов, обычно получают больше голосов (McCann, 2001). Например, с 1900 года президентом США почти в 90% случаев становился более высокий из кандидатов. Таким образом, в сознании людей статус не просто увеличивает рост, но и рост увеличивает статус. Дополнительные данные, собранные в исследовании Hofling et al. (1966), свидетельствуют, что медсестры могут не осознавать, в какой степени титул «доктор» влияет на их суждения и действия. Отдельную группу из 33 медсестер и студенток-медсестер спросили, что бы они сделали в экспериментальной ситуации. Вопреки фактическим выводам, только двое сказали, что дали бы лекарство, как приказано.

Более полное описание, как хакеры используют психологию, чтобы справиться со сложными системами безопасности, проведенное в соавторстве с Кевеном Митником, признанным королем хакеров безопасности, см. Sagarin & Mitnick (2012). Действительно подробное описание длиной в книгу — Hadnagy & Schulman (2020).

5. Исследования влияния авторитетной униформы на получение согласия проведены Bickman (1974) и Bushman (1988). Позже Smith, Chandler, & Schwarz (2020) обнаружили, что люди, которые получают плохое обслуживание от сотрудника компании, с большей вероятностью обвинят организацию, а не сотрудника, если тот был одет в униформу. Исследование переходов через дорогу в неположенных местах проведено Lefkowitz, Blake, & Mouton (1955). Doob & Gross (1968) провели эксперимент «Престижная машина против автомобиля эконом-класса». Nelissen & Meijers (2011) собрали данные, показывающие положительное влияние дорогой одежды на участие в опросах, благотворительных пожертвований и результатов собеседований при приеме на работу, в то время как Oh, Shafir, & Todorov (2020) провели исследование, показывающее практически мгновенную оценку носителя одежды более высокого и более низкого качества. Последние авторы прокомментировали выявленную ими тревожную тенденцию — люди из более бедных слоев, которые не могут позволить себе дорогую одежду, автоматически оказываются в невыгодном положении на собеседованиях при приеме на работу.

6. Рассказ Мишеля Штрауса взят из его книги «Pictures, Passion, and Eye» (2011). Подробное описание все более важной роли эксперта в современной жизни см. в статье Stehr & Grundmann (2011). Исследование «эффекта ореола» экспертных знаний в кабинете терапевта принадлежит Devlin et al. (2009), в то время как большое влияние одной статьи эксперта на мнения читателей задокументировано Coppock, Ekins, & Kirby (2018), которые выявили, что данный эффект распространяется как на обычных читателей,

так и на профессиональную «элиту» — ученых из аналитических центров, журналистов, банкиров, профессоров права, сотрудников конгресса и исследователей. Готовность следовать за теми, кто, по-видимому, знает, что делает, начинается с раннего возраста, проявляясь у дошкольников (Keil, 2012) и младенцев (Poulin-Dubois, Brooker, & Polonia, 2011).

Для подтверждения, что опыт и надежность усиливают авторитетность и приводят к значительно большему влиянию, см. Smith, De Houwer и Nosek (2013). Эффективность в правовых контекстах тактики «будь тем, кто признается в слабости» неоднократно демонстрировалась (например, Dolnik, Case, & Williams, 2003; Stanchi, 2008; Williams, Bourgeois, & Croyle, 1993). Она оказалась эффективной и для корпораций, которые решали придать огласке негативную информацию о себе (Fennis & Stroebe, 2014). Информация о том, что политики могут повысить свою надежность, а также свою ценность в момент голосования, аргументируя свои интересы, была предоставлена Cavazza (2016) и Combs & Keller (2010). Связанный с этим эффект заключается в том, что политики, которые используют отрицательные аспекты («15% безработных») вместо положительных («85% официально трудоустроены»), более убедительны, потому что заслуживают больше доверия (Koch & Peter, 2017). Рекламное агентство Дойла Дейна Бернбаха (ныне DDB) первым выпустило чрезвычайно успешную рекламу, признающую слабость, которой затем противостояла сила. Например, реклама «Уродство не толще кожного покрова» и «Он уродлив, но привезет вас туда, куда нужно» для раннего Volkswagen Beetle, а также изменяющий правила игры слоган «Мы на втором месте. Но мы стремимся к большему» для компании Avis Rent A Car. С тех пор аналогично сформулированные рекламные акции для продуктов, таких как сироп от кашля «Бакли» («Да, он просто ужасен на вкус. Но он работает»), также оказались весьма эффективными. Исследование Ward & Brenner (2006) подтвердило, что стратегия «признай недостаток» эффективна только тогда, когда он упоминается первым.

7. Команду, которая успешно обучила людей игнорировать рекламу с участием фальшивых экспертов, признавая свою уязвимость перед такими экспертами и проводя различие между относящимися и нет к делу знаниями, возглавлял мой коллега Брэд Сагарин (Sagarin et al., 2002). Тенденция откликаться на призывы экспертов, которые кажутся беспристрастными, и сопротивляться призывам экспертов, которым выгодно наше соответствующее поведение, наблюдается во всем мире (Eagly, Wood, & Chaiken, 1978; McGuinnies & Ward, 1980; Van Overwalle & Heylighen, 2006), а также у маленьких детей (Mills & Keil, 2005).

ГЛАВА 6

1. Исследование большей психологической значимости потери, продемонстрированное в университетской столовой (West, 1975), во многих странах (Cortijos-Bernabeu et al., 2020), во многих областях (Hobfoll, 2001;

Sokol-Hessner & Rutledge, 2019; Thaler et al., 1997; Walker et al., 2018), в управленческих решениях (Shelley, 1994), усилиях профессиональных игроков в гольф (Pope & Schweitzer, 2011), эмоциях студентов колледжа (Ketelaar, 1995), предпочтениях поставщиков энергии (Shotton, 2018), предпочтении обмана среди тех, кто работает над заданием (Effron, Bryan, & Murnighan, 2015; Kern & Chung, 2009; Pettit et al., 2016), а также в физических реакциях отдельных лиц (Sheng et al., 2020; обзор см. Yechiam & Hochman, 2012). Все это доказывает широкую применимость теории перспективы (Kahneman & Tversky, 1979). Данные из различных областей указывают, что неприятие потерь особенно сильно, когда велик риск и/или неопределенность (De Dreu & McCusker, 1997; Kahneman, Slovic, & Tversky, 1982; Walker et al., 2018; Weller et al., 2007), в том числе в контексте здоровья/медицины (Gerend & Maner, 2011; Meyerwitz & Chaiken, 1987; Rothman & Salovey, 1997; Rothman et al., 1999). Однако когда риск и неопределенность невелики, доминирующим становится стимулирующий (а не защитный) аспект, и люди ценят выгоды выше потерь (Grant Halvorson & Higgins, 2013; Higgins, 2012; Higgins, Shah, & Friedman, 1997; Lee & Aaker, 2004). Влияние дефицита на решения покупателей новых автомобилей и справедливых судей можно увидеть в выводах Balancher, Liu, & Stock (2009) и Park, Lalwani, & Silvera (2020) соответственно.

2. Результаты нескольких экспериментов показывают, что потребителей сильно привлекают продукты и впечатления, которые обладают уникальными элементами (Burger & Caldwell, 2011; Keinan & Kivetz, 2011; Reich, Kupor, & Smith, 2018). Доказательства, что если дефицитный товар опять появляется в достаточном количестве, люди теряют к нему интерес, получены в Schwarz (1984). То, что редкий объект, который нам вроде бы нравится за присущие ему качества, может разочаровать и потерять свою привлекательность, как только он перестает быть редким, убедительно изложено в Докладе читателя, который я получил от женщины из Миннеаполиса: «Хотя я из США, мне всегда нравилось собирать пазлы с Биг-Беном. Такие пазлы в США практически не найти, и когда я натыкалась на них, то всегда чувствовала большую радость и предвкушение. Как только появился eBay и я стала легко находить там подобные пазлы, первое время я скупала все. В итоге спустя какое-то время я потеряла к ним интерес. Ваша книга помогла мне понять, что практически полное отсутствие пазлов с Биг-Беном на рынке являлось приоритетной причиной, по которой я желала их получить, а не собственно мое увлечение Биг-Беном. После 23 лет любви к сборке пазлов с Биг-Беном у меня окончательно пропало всякое желание этим заниматься. Ведь я могла найти тысячи таких».

3. Об исследовании, доказывающем, что люди придают большую ценность любым вещам, которые трудно получить, и что они обычно правы в этом, см. Lynn (1989) и McKenzie & Chase (2010). В нашем обществе настолько укоренилось убеждение, будто то, чего не хватает, ценно, что

мы пришли к следующему убеждению: если вещь ценная, она должна быть дефицитной (Dai, Wertenbroch, & Brendel, 2008). Джек Брем сформулировал теорию реактивного сопротивления в середине 1960-х годов (J. W. Brehm, 1966), которая получила значительную поддержку в последующих работах (например, Burgoon et al., 2002; Bushman, 2006; Dillard, Kim, & Li, 2018; Koch & Peter, 2017; Koch & Zerback, 2013; Miller et al., 2006; Schumpe, Belanger, & Nisa, 2020; Zhang et al., 2011). Исследование, выявляющее реактивное сопротивление к физическим барьерам у двухлетних мальчиков, было проведено S. S. Brehm & Weintraub (1977). Двухлетние девочки не проявляли такой же стойкой реакции на большой барьер, как мальчики. Другое исследование показало: это происходит не потому, что девочки не сопротивляются попыткам ограничить их свободы. Но в первую очередь они реагируют на ограничения, которые исходят от других людей, а не от физических препятствий (S. S. Brehm, 1981). Однако для обоих полов характерно следующее: дети начинают воспринимать себя как отдельных личностей примерно в возрасте от восемнадцати до двадцати четырех месяцев, когда впервые осознают свое когнитивное «я» (Southgate, 2020; Howe, 2003).

Driscoll, Davis, & Lipetz (1972) выполнили первоначальную работу по выявлению эффекта Ромео и Джульетты. Его возникновение не следует интерпретировать как предупреждение родителям всегда принимать романтический выбор своих подростков. Новые игроки в этой деликатной игре, скорее всего, будут часто ошибаться и, следовательно, выиграют от руководства взрослого с большей перспективой и опытом. Но родители должны понимать, что подростки, которые считают себя молодыми взрослыми, будут сопротивляться контролю, типичному для отношений между родителями и детьми. Особенно в плане секса взрослые стратегии влияния (предпочтение и убеждение) более эффективны, чем традиционные формы родительского контроля (запреты и наказания). Хотя опыт семей Монтекки и Капулетти является крайним примером, жесткие ограничения в отношении молодого романтического союза вполне могут превратить его в тайный, жаркий и трагичный.

Степень реакции на решения покупателей супермаркетов подписать петицию определена Heilman (1976). Moore & Pierce (2016) собрали данные, свидетельствующие о том, что должностные лица чаще наказывают нарушителей правил в их дни рождения, особенно когда день рождения отмечен. Одно из шести исследований данного явления изучило 134 000 задержаний за вождение в нетрезвом виде в штате Вашингтон и обнаружило, что сотрудники полиции более сурово наказывали водителей в день рождения нарушителя. Исследование последствий запрета на фосфатные моющие средства проведено Майклом Мазисом и его коллегами (Mazis, 1975; Mazis, Settle, & Leslie, 1973), в то время как ранние исследования запрещенной информации проводились более широким кругом исследователей

(Ashmore, Ramchandra, & Jones, 1971; Lieberman &Arndt, 2000; Wicklund & Brehm, 1974; Worchel, 1992; Worchel & Arnold, 1973; Worchel, Arnold, & Baker, 1975; Zellinger et al., 1974). Исследование последствий ситуации «дефицит товара плюс эксклюзивность информации» описано в докторской диссертации Амрама Кнышинского (1982). По этическим соображениям информация, предоставляемая клиентам, всегда была правдивой — существовала надвигающаяся нехватка иностранной говядины, и эта новость действительно поступила в компанию из ее эксклюзивных источников.

4. В исследовании Томаса Коха (Koch & Peter, 2017; Koch & Zerback, 2013) приводятся доказательства, что очевидное намерение убедить порождает противодействие, которое снижает эффективность сообщений. Николя Геген и его коллеги отвечают за разработку и тестирование методики «Но ты свободен» (Guéguen et al., 2013; Guéguen & Pascual, 2000). Метаанализ сорока двух экспериментов проведен Carpenter (2013). Совсем недавно Геген разработал еще одну тактику соответствия, основанную на реактивном сопротивлении. Вместо того чтобы снижать сопротивление ответу «да» на запрос с помощью таких слов, как «Но вы можете отказаться», он усиливает реакцию против отказа словами «Вы, вероятно, откажетесь, но...». Добавление «Вы, вероятно, откажетесь, но» к запросу о пожертвованиях в детскую организацию здравоохранения увеличило процент пожертвований в одном исследовании с 25 до 39% (Guéguen, 2016).

5. Worchel, Lee, & Adewole (1975) следует приписать знаменитое исследование печенья с шоколадной крошкой. Описание новой Coca-Cola, ориентированное на маркетинг, см. в Benjamin (2015) и C. Klein (2020), академический отчет, основанный на дефиците и реактивности, см. в Ringold (1988).

Работу, определяющую повторную депривацию как инициирующий фактор политических революций, можно найти у Davies (1962, 1969) и Fleming (1997). Комментарий Лэнса Морроу (1991), как советский народ устроил переворот против переворота, все еще выдерживает испытание историей. Исследования, демонстрирующие, что непоследовательное предоставление свобод родителями приводит к тому, что дети становятся бунтарями, проведены Lytton (1979) и O'Leary (1995). Чтобы избежать данной формы мятежа, родителям не нужно быть строгими или чрезмерно жесткими блюстителями правил. Например, ребенку, который по уважительной причине пропустил обед, можно дать перекусить перед ужином, потому что это не нарушило бы правило, запрещающее такие перекусы, и, следовательно, не установило бы общую свободу. Проблема возникает, когда капризничающему ребенку разрешают угощение без очевидной веской причины. Именно такой произвольный подход выстраивает в сознании определенные воспринимаемые как данность свободы и провоцирует восстание.

6. Рекламодатели используют принцип дефицита в своих сообщениях в форме ограниченного количества или ограниченного времени. Безусловно, предложения с ограниченным сроком действия встречаются чаще — в одном исследовании 13 594 газетных объявлений, почти в три раза (Howard, Shu, & Kerin, 2007). Тем не менее исследования показывают, что, если у них есть выбор, рекламодатели предпочитают использовать предложения с ограниченным количеством, которые дают лучшие результаты, потому что только упоминание ограниченного количества включает (потенциально сводящий с ума) фактор межличностной конкуренции (Aggarwal, Jun, & Huh, 2011; Häubl & Popkowski Leszczyc, 2019; Teuscher, 2005).

7. Идея о том, что в ситуациях с новыми романтическими возможностями люди стремятся дифференцировать себя, подтверждена в исследованиях животных (Miller, 2000) и людей (Griskevicius, Cialdini, & Kenrick, 2006). В последнем исследовании, когда студенты находились в романтическом настроении, они проявляли значительно больше креативности. И это вряд ли касается только студентов колледжа. Например, каждый из очень творческих художественных периодов Пабло Пикассо (голубой, розовый, кубистический и сюрреалистический) раскрывает константу. Как утверждают Грискявичюс и его коллеги: «Каждая новая эпоха связана с образом новой женщины — не натурщицы или модели, а любовницы — каждая из которых, как говорят, была для Пикассо яркой, хотя и временной музой (Crespelle, 1969; MacGregor-Hastie, 1988)». Исследованием рекламы для Музея искусств Сан-Франциско также руководил мой коллега Владас Грискявичюс (Griskevicius et al., 2009). Утверждение о том, что, если дело касается мнения, людям нравится быть в большинстве, но в вопросах вкуса они предпочитают обратное, подтверждают Spears, Ellemers, & Doosje (2009). У Chan, Berger, & Van Boven (2012) ищите полное описание исследования, показывающего, как члены группы уравновешивают желание соответствовать групповым вкусовым предпочтениям с желанием выразить свою индивидуальность. Лучшее изложение аргументации генерала Шинсеки в пользу его решения предоставить черные береты подавляющему большинству личного состава армии США, а также проблемы, возникшей в результате этого, и его решения взято из официальной военной газеты США «Звезды и полосы», 20 октября 2000 года.

8. Данные, документирующие эмоциональное возбуждение и сужение фокуса, сопровождающие ограничения, являются убедительными (Shah et al., 2015; Zhu & Ratner, 2015; Zhu, Yang, & Hsee, 2018). Обычно маркетинговые схемы, которые используют обманчивую ограниченность продукта (через «созданный дефицит»), скрываются (www.wired.com/2007/11/best-buy-lying; www.nbcnews.com/technolog/dont-blame-santa-xbox-playstation-supply-probably-wont-meet-demand-6C10765763), но Kellogg's решила опубликовать одну из таких схем в качестве доказательства ценности своих угощений из рисовых чипсов (www.youtube.com/watch?v=LKc0Gtt91Js).

ГЛАВА 7

1. Поучительную статью о программе Amazon «Заплати, чтобы уйти» ищи на www.cnbc.com/2018/05/21/why-amazon-pays-employees-5000-to-quit.html. Доказательства способности однажды взятого обязательства управлять последующими действиями найдены на ипподроме (Knox & Inkster, 1968), на политических выборах (Regan & Kilduff, 1988) и в рамках усилий по сохранению ресурсов (Abrahamse & Steg, 2013; Andor & Fels, 2018; Pallak, Cook, & Sullivan, 1980). Подтверждения существования давления согласованности получены в самых разнообразных исследованиях (Briñol, Petty, & Wheeler, 2006; Bruneau, Kteily, & Urbiola, 2020; Harmon-Jones, Harmon-Jones, & Levy, 2015; Ku, 2008; Mather, Shafir, & Johnson, 2000; Meeker et al., 2014; Rusbult et al., 2000; Stone & Focella, 2011; Sweis et al., 2018).

2. Хотя он не являлся первым выдающимся теоретиком, который отводил согласованности центральное место в человеческом поведении, Леон Фестингер — один из самых известных в данной области. Его теория когнитивного диссонанса (1957) начинается с предположения, что нам некомфортно из-за наших несоответствий и мы предпримем шаги, чтобы уменьшить или устранить их, даже если для этого требуется обмануть себя (см. Aronson & Tavris [2020] для современного применения этой мощной формулировки к пандемии COVID-19). Мориарти (Moriarty, 1975) провел эксперимент по краже радио. Непоследовательность как отрицательная черта человеческого характера не нравится нам и в себе, и в других (Barden, Rucker, & Petty, 2005; Heinrich & Borkenau, 1998; Wagner, Lutz, & Weitz, 2009; Weisbuch et al., 2010). Есть веские доказательства, что последовательное реагирование может происходить автоматически (Fennis, Janssen, & Vohs, 2009), и чтобы избежать нежелательных выводов, которые может сделать рациональное мышление (Woolley & Risen, 2018), и просто для того, чтобы избежать трудностей мышления, которые, как сказал сэр Джошуа Рейнольдс, слишком трудоемки (Ampel, Muraven, & McNay, 2018; Wilson et al., 2014). Помимо этих преимуществ автоматического стремления к последовательности, также имеет место факт, что склонность придерживаться первоначальной интерпретации или выбора очень часто приводит к точным решениям (Qiu, Luu, & Stocker, 2020). Siegal (2018) предлагает очень критический взгляд на историю и бизнес-модель ТМ.

3. Примечательно и поучительно, что относительно незначительные вербальные обязательства могут привести к гораздо большим изменениям в поведении в таких областях, как продажа автомобилей (Rubinstein, 1985), благотворительная волонтерская деятельность (Sherman, 1980), голосование в день выборов (Greenwald et al., 1987; Spangenberg & Greenwald, 2001), покупки на дому (Howard, 1990), самопрезентация (Clifford & Jerit, 2016), выбор медицинского обслуживания (Sprott et al., 2006) и сексуальная неверность (Fincham, Lambert, & Beach, 2010).

4. Информация о программах психологической индоктринации во время Корейской войны содержится в докладах докторов Эдгара Шейна (Edgar Schein, 1956) и Генри Сигала (Henry Segal, 1954). Важно отметить, что широко распространенное сотрудничество, задокументированное Шейном и Сигалом, не всегда являлось преднамеренным. Американские следователи определили сотрудничество как «любой вид поведения, который помогал врагу», и, таким образом, включили в него такие действия, как подписание мирных петиций, выполнение поручений, обращение по радио, принятие особых услуг, дача ложных признаний, информирование о сокамерниках, разглашение военной информации и многое другое.

Исследование «Как у вас сегодня дела?», проведенное Дэниелом Говардом (Daniel Howard, 1990), одно из трех, о которых он сообщил, выявило ту же картину. См. у Carducci et al. (1989) и Schwartz (1970) исследования, демонстрирующие эффект «импульса соответствия». Самые ранние данные о технике «нога — в дверях» собраны Freedman & Fraser (1966), множество последующих исследований подтвердили ее эффективность — см. обзор от Doliński (2016). Burger and Caldwell (2003) показывают, как даже тривиальные обязательства могут изменить «я»-концепцию.

5. Причина, по которой активные, публичные, требующие усилий и свободно выбранные обязательства меняют наше представление о себе, в том, что каждый элемент дает нам информацию, во что мы должны действительно верить. Если вы чувствуете, что занимаете определенную позицию, предпринимая соответствующие действия, вы, скорее всего, приписываете себе более сильную веру в данную позицию. То же самое верно в случае, если вы знаете, что занимаете публичную позицию. Она также требует больших усилий с вашей стороны из-за полностью добровольного выбора, и ее последующее влияние на вашу «я»-концепцию, вероятно, приведет к устойчивым и продолжительным изменениям (Chugani, Irwin, & Redden, 2015; Gneezy et al., 2012; Kettle & Häubl, 2011; Sharot, Velasquez, & Dolan, 2010; Sharot et al., 2012; Schrift & Parker, 2014).

Идея о том, что люди, принимая решения о том, кто они такие, полагаются на свои собственные действия, впервые тщательно изучена Бемом (Bem, 1972) и подтверждена дальнейшими исследованиями (например, Burger & Caldwell, 2003; Doliński, 2000). Poza (2016) опубликовала статью, описывающую преимущества регистрационных форм, которые ограничивали первую страницу двумя или тремя полями запрашиваемой информации. Доказательства более строгого соблюдения активно взятых обязательств получены от Cioffi & Garner (1996), а также из других экспериментов (Allison & Messick, 1988; Fazio, Sherman, & Herr, 1982; Silver et al., 2020). Тенденция наблюдателей полагать, что автор заявления верит в него, если нет убедительных доказательств обратного, появилась в исследованиях Allison et al. (1993), Gawronski (2003) и Jones & Harris (1967). Эффект влияния на людей определенного ярлыка, кото-

рому можно соответствовать, в контексте благотворительных запросов, покупок в супермаркетах и международных переговоров описаны Kraut (1973), Kristensson, Wästlund, & Söderlund (2017) и Kissinger (1982) соответственно.

6. Утверждение, что публичные обязательства, как правило, являются долгосрочными, подтверждают, например, Dellande & Nyer (2007), Lokhorst et al. (2013), Matthies, Klöckner & Preißner (2006), Nyer & Dellande (2010). В данном отношении интересна работа, показывающая, что потребители более лояльны к брендам, которые они используют публично, чем в частном порядке (Khamitov, Wang, & Thomson, 2019). Доказательства, что мы хотим казаться последовательными как себе, так и другим, представлены Schlenker, Dlugolecki, & Doherty (1994) и Tedeschi, Schlenker, & Bonoma (1971). Упрямство, которое публичные обязательства придают первоначальному выбору, которое наблюдали Deutsch & Gerard (1955), можно найти в выводах присяжных Kerr & MacCoun (1985).

Одно исследование (Gollwitzer et al., 2009) резко контрастирует с выводом о публичных обязательствах. В нем имеются данные, свидетельствующие, что обнародование обязательств по достижению цели фактически снижает вероятность ее достижения. Изучив дошедшую до нас литературу, одна группа исследователей (H. J. Klein et al., 2020) оказалась разочарована тем, что хотя этот противоречивый набор данных оказался единственным, кто отобразил такого рода закономерность, именно он получил наибольшее освещение в средствах массовой информации за пределами академических кругов — в блогах, популярных книгах и выступлениях на TED, которые увидели миллионы. Как объяснить его нетипичные результаты? Я полагаю, что сыграла свою роль психологическая реактивность (см. главу 6). Напомним, что теория реактивного сопротивления утверждает, что люди с меньшей вероятностью предпримут действие, если (1) решение, следует ли предпринимать действие, ассоциируется для них с важной свободой и (2) они испытывают внешнее давление, побуждающее их предпринять действие. В работе Gollwitzer et al. (2009) участников сначала попросили указать, какие шаги они предпримут для достижения своих целей в плане образования. Затем, прежде чем обнародовать данные шаги и действовать, некоторые участники представляли их внешнему оценщику — экспериментатору, который оценивал планы участника. Другим участникам не требовалось получать одобрение экспериментатора. Они просто представили свои запланированные шаги без ограничений, связанных с разрешением экспериментатора на продолжение. В итоге участники с меньшей вероятностью предпринимали указанные шаги к своей цели только в случае, если (1) цель была важна для них и (2) они столкнулись с внешним барьером, связанным с тем, что экспериментатор должен был разрешить им приступать к действиям — именно то, что предсказала бы теория реактивного сопротивления.

7. Данные о приверженности усилиям в Ханчжоу собраны Xu, Zhang, & Ling (2018). Дополнительные исследования, посвященные большему влиянию трудно взятых обязательств, показали, что люди, которые оплачивают товары и услуги с помощью более психологически неудобных платежных средств (наличные или чеки по сравнению с кредитными или дебетовыми картами), сохраняют приверженность сделке и бренду и, следовательно, с большей вероятностью совершат повторную покупку (Shah et al., 2015).

Хотя исследования Whiting, Kluckhohn, & Anthony об обрядах инициации тонга в Южной Африке проводились в 1958 году, за прошедшие десятилетия в них мало что изменилось. Например, в мае 2013 года правительству Южной Африки пришлось временно приостановить церемонии посвящения различных племен, включая тонга, после того как двадцать три молодых посвященных умерли в течение девяти дней (Makurdi, 2013). Аналогичный вывод можно сделать в отношении церемоний дедовщины школьного братства, которые впервые были зарегистрированы в Соединенных Штатах в Гарварде в 1657 году и с тех пор остаются актуальными, трудноразрешимыми и смертельно опасными. Краткое описание приемлемого размера см. в статье Reilly (2017), а для получения полной и постоянно обновляемой информации о школьных издевательствах переходите на веб-сайт профессора колледжа Хэнка Нувера (www.hanknuwer.com) и ознакомьтесь с его многочисленными книгами на эту тему, из которых лично я почерпнул большую часть информации. Исследование влияния трудностей — в виде либо смущения (Aronson & Mills 1959), либо боли (Gerard & Mathewson, 1966), — вызывающих положительные реакции участников на возможность, расссматривалось и в коммерческом контексте: потребители, получившие доступ к эксклюзивному однодневному предложению, охотнее заключали сделки, если для получения доступа, требовалось приложить усилия (Barone & Roy, 2010).

8. Идея, что, когда людям платят за определенную позицию, приводит к большей приверженности, если сумма вознаграждения невелика, впервые высказана Festinger & Carlsmith (1959) и с тех пор много раз подтверждена. Например, в недавнем эксперименте участники, которые направляли друга к бренду, стали более благосклонными и лояльными сами, когда денежное вознаграждение за это было небольшим (Kuester & Blankenstein, 2014). Аналогично, начиная с ее первых демонстраций (Cooper & Fazio, 1984; Deci et al., 1982; Zuckerman et al., 1978), идея, что свобода выбора способствует большей приверженности, также по сей день получает подтверждение (например, Shi et al., 2020; Geers et al, 2013; Staats et al., 2017; Zhang et al., 2011), в том числе касательно младенцев (Silver et al., 2020). Одна из причин, по которой добровольный выбор укрепляет обязательства, заключается в том, что он активирует сектора вознаграждения нашего мозга (Leotti & Delgado, 2011). Доказательства того, что обязательства ослабевают, когда принимаются под влиянием внешнего давления, такого

как крупные денежные вознаграждения или наказания, можно найти в работе Deci & Ryan (1985), Higgins et al. (1995) и Lepper & Greene (1978). Наконец, когда обязательства принимаются по внутренним, а не внешним причинам, они приводят к большему психологическому комфорту. Мусульманские женщины в Саудовской Аравии и Иране, которые носят хиджаб, имеют более высокие показатели удовлетворенности жизнью, если они делают это по внутренним причинам, таким как личные предпочтения или ценности, а не по внешним, таким как государственный контроль или социальное одобрение (Legate et al., 2020).

9. Примеры того, как люди подкрепляют свои обязательства новыми обоснованиями, см. в работах Brockner & Rubin (1985) и Teger (1980). В дополнение к исследованию Cialdini et al., (1978) несколько других экспериментов свидетельствуют об успехе методики с низким баллом в различных обстоятельствах и с обоими полами (Brownstein & Katzev, 1985; Burger & Petty, 1981; Guéguen & Pascual, 2014) и Joule, 1987. Burger & Caputo (2015) сообщают о метаанализе, подтверждающем эффективность тактики, как и Pascual et al. (2016), который поддерживает объяснение, основанное на обязательствах. Полное описание исследования энергопотребителей штата Айова приведено в работе Pallak, Cook, & Sullivan (1980).

10. В исследовании Grant & Hofmann (2011) также оценивалось влияние двух знаков, размещенных на дозаторах для мыла и геля, ни один из которых не напоминал врачам об их приверженности безопасности пациентов («Нанесите гель, вымойте руки» и «Гигиена рук защищает вас от заражения болезнями»). Ни один из них не оказал никакого влияния на использование мыла или геля. Meeker et al. (2014) провели исследование по назначению антибиотиков. Исследование про напоминания о предыдущих природоохранных обязательствах проведено Cornelissen et al. (2008) и Van der Werff, Steg, & Keizer (2014).

11. Нет ничего необычного в том, что даже самые известные цитаты со временем сокращаются таким образом, что их смысл сильно изменяется. Например, Библия утверждает, что корнем всего зла являются не деньги, а любовь к деньгам. Чтобы самому не совершать подобную ошибку, упомяну, что цитата Эмерсона несколько длиннее и значительно более текстурирована. Полностью она выглядит так: «Глупая последовательность — это хобгоблин маленьких умов, обожаемый маленькими государственными деятелями, философами и богословами».

Доказательства того, что мы более чувствительны к своим эмоциям от ситуации, чем к представлениям о ней, получены от Murphy & Zajonc (1993) и van den Berg et al. (2006). Это не означает, будто то, что мы чувствуем, всегда отличается от того, что мы думаем по поводу чего-то, или что нам всегда следует доверять больше чувствам, чем рассуждениям. Однако данные ясно показывают, что наши эмоции и убеждения часто не указывают в одном и том же направлении. Поэтому в ситуациях, связан-

ных с обязательством, которое породило подкрепляющие рационализации, чувства вполне могут дать более верный совет. Это особенно важно, когда, как в ситуации Сары, рассматриваемый вопрос касается эмоции (Wilson et al., 1989).

12. Работа моей команды над шкалой предпочтения согласованности и соотношением возраста с предпочтением согласованности представлена в работах Cialdini, Trost, & Newsom (1995) и Brown, Asher, & Cialdini (2005) соответственно. Анализ записей мошенников, пытающихся обмануть пожилых людей, содержится в книге Пратканиса и Шейдела «Weapons of Fraud: A Sourcebook for Fraud Fighters» (2005). Веские доказательства склонности жителей США к индивидуализму ищите у Santos, Varnum, & Grossmann, (2017), Vandello & Cohen, (1999), а что данная тенденция склоняет их к согласованности с предыдущим выбором, см. Cialdini et al. (1999), Petrova, Cialdini, & Stills, (2007).

ГЛАВА 8

1. В эту главу включены некоторые обновленные материалы из книги «Психология согласия: революционный способ влиять и убеждать» (2016) с разрешения издателя Simon & Schuster. Доказательства многогранных положительных эффектов внутригруппового фаворитизма получены от Guadagno & Cialdini (2007) и Stallen, Smidts, & Sanfey (2013) по согласию; Foddy, Platow, & Yamagishi (2009) и Yuki et al. (2005) за доверие; Cialdini et al., (1997), De Dreu, Dussel, & Ten Velden (2015), Gaesser, Shimura, & Cikara (2020) и Greenwald & Pettigrew (2014) за помощь и проявленную симпатию; Balliet, Wu, & De Dreu (2014) и Buchan et al. (2011) за сотрудничество; Westmaas & Silver (2006) за эмоциональную поддержку; Karremans & Aarts (2007) и Noor et al. (2008) за дарованное прощение; Adarves-Yorno, Haslam, & Postmes (2008) за оцененную креативность и творческое мышление; Gino & Galinsky (2012) и Leach, Ellemers, & Barreto (2007) за оцененную мораль; Brandt & Reyna (2011), Haslam (2006), Smith (2020) и Markowitz & Slovic (2020) за оцененную человечность. Доказательства того, что групповой фаворитизм проявляется у приматов и у человеческих младенцев, имеются в работе Buttleman & Bohm (2014), Mahajan et al. (2011) и Over & McCall (2018).

2. Когнитивная путаница, возникающая между идентичностями членов группы, проявляется в их склонности проецировать собственные черты на всех членов группы (Cadinu & Rothbart, 1996; DiDonato, Ulrich, & Krueger, 2011), плохо помнить, оценивали ли они ранее собственные черты или черты других членов группы (Mashek, Aron, & Boncimino, 2003), дольше выявлять отличительные черты между собой и членами группы (Aron et al., 1991; Otten & Epstude, 2006; Smith, Coats, & Walling, 1999). Нейробиологические исследования размытости представлений о себе и близких друзьях обнаружили общие сектора и схемы мозга в префрон-

тальной коре (Ames et al., 2008; Kang, Hirsh, & Chasteen, 2010; Cikara & van Bavel, 2014; Mitchell, Banaji, & Macrae, 2005; and Volz, Kessler, & von Cramon, 2009). Pfaff (2007, 2015) ввел концепцию нейронального «перекрестного возбуждения».

Другие виды когнитивных расстройств также, по-видимому, связаны с тем, что мозг использует одинаковые структуры и механизмы для различных целей (Anderson, 2014). Например, склонность людей, которые постоянно воображают, будто что-то делают, в конце концов верить, что они действительно сделали это, можно частично объяснить исследованиями, показывающими, что выполнение действия и представление о его выполнении включают одни и те же участки мозга (Jabbi, Bastiaansen, & Keysers, 2008; Oosterhof, Tipper, & Downing, 2012). Боль от того, что человека социально отвергли, воспринимается теми же областями мозга, что и физическая боль, поэтому тайленол уменьшает дискомфорт от обоих — выявлено DeWall et al. (2010).

3. Shayo (2020) представляет подробные доказательства того, что общие идентичности внутри групп напрямую связаны с благосклонностью к другим членам и соответствием с ними. Исследование, показывающее чрезмерную благосклонность членов команды к роботам их команды, проведено Fraune (2020). Clark et al. (2019) решительно поддерживают утверждение, что «трайбализм в человеческой природе», равно как и Грин (Greene, 2014). Вместе с ним Томаселло (Tomasello, 2020) утверждает, что человеческие группы всегда стремились укрепить трайбализм, сделав его моральным долгом.

4. Неудивительно, что сторонники Джо Джирарда оспорили утверждение Али Реды о большем количестве продаж. Менеджер по продажам г-на Реды, имеющий доступ к записям дилерских центров, поддерживает претензии. Информационные статьи о сходствах и различиях между Джирардом и Редой можно найти по адресу www.auto news.com/article/20180225/RETAIL/180229862/who-s-the-world-s-best-car-salesman и www.foxnews.com/auto/the-worlds-best-car-salesman-broke-a-44-year-old-record-and-someones-not-too-pleased. Научные исследования подтверждают благоприятное влияние общего «мы» на результаты продаж: потенциальные клиенты гораздо более склонны купить программы личного обучения, если они и их потенциальный тренер родом из одного места. Аналогичным образом продажи пакета стоматологических услуг были более успешными, если потенциальные клиенты узнавали, что родились в том же месте, что и предполагаемый стоматолог (Jiang et al., 2010).

5. Dimmock, Gerken, & Graham (2018) провели эксперимент, демонстрирующий, что финансовые консультанты более склонны совершать финансовые махинации, если в своих офисах они контактировали с коллегой-консультантом той же этнической принадлежности, который тоже так делал. Исследование финансовых искажений аудиторов было прове-

дено Du (2019). Fisman, Paravisini, & Vig (2017) проанализировали влияние общего вероисповедания индийского кредитного бюро и заявителя на одобрение кредита, условия и выплаты. Готовность клиентов простить ошибку в обслуживании при условии, что их фамилия совпадала с фамилией поставщика услуг, выявлена в исследовании Wan & Wyer (2019). Польское исследование с использованием «потерянных» писем (Dolińska, Jarząbek, & Doliński, 2020) проводилось в городе среднего размера в ста местах, включая автобусные остановки, торговые центры, банкоматы и тротуары, которые находились по крайней мере в 250 метрах от ближайшего видимого почтового ящика. Kristin Michelitch (2015) провел исследование стоимости проезда на такси в местах, расположенных вокруг центрального рынка в городе Аккра.

6. Отчет, обобщающий результаты исследований «голубой» лжи (Smith, 2017), появился в Scientific American Online: https://blogs.scientificamerican.com/guest-blog/how-the-science-of-blue-lies-may-explain-trumps-support. Люди были готовы следовать нормам группы, даже если знали, что они нереальны, если чувствовали сильную общую идентичность с группой (Pryor, Perfors, & Howe, 2019). Исследование показывает, что высокопоставленные члены политической партии готовы скрыть налоговое мошенничество своего коллеги (Ashokkumar, Galaif, & Swann, 2019), а также они обманывают себя и других относительно значительного вклада своей партии в общественное благосостояние (Blanco, Gómez-Fortes, & Matute, 2018), уделяют приоритетное внимание медицинскому лечению однопартийцев (Furnham, 1966) и поддерживают неквалифицированные суждения однопартийцев (Marks et al., 2019). Эти данные соответствуют новым исследованиям, указывающим, что приверженцы политических партий основывают многие свои политические решения не столько на идеологии, сколько на лояльности к партиям, определяющим идентичность, и их членам (Achen & Bartels, 2017; Iyengar, Sood, & Lelkes, 2012; Jenke & Huettel, 2020; Kalmoe, 2019; Schmitt et al., 2019). Такое пренебрежение моралью, основанное на групповой лояльности, стало центральной чертой современных методов политического убеждения (Buttrick, Molder, & Oishi, 2020). Ellemers & van Nunspeet (2020) предлагают поучительное резюме нейропсихологических механизмов, с помощью которых возникают такие групповые предубеждения.

Политические партии не являются единственными основанными на «мы»-связях структурами, в которых члены готовы скрывать проступки своих партнеров. При опросе люди (1) отказались сообщать в полицию о незначительных незаконных действиях близкого человека, такого как хороший друг или член семьи; (2) неохотно сообщали, когда вредное действие было серьезным (например, кража со взломом или физическое сексуальное домогательство по сравнению с незаконной загрузкой музыки или сексуальным домогательством в виде пристального взгляда); и (3) призна-

ли, что причиной такого нежелания была защита собственной репутации (Weidman et al., 2020; см. также Hildreth & Anderson, 2018 и Waytz, Dungan & Young, 2013). Итак, мы еще раз убедились, что «мы» подразумевает «я».

7. Предвзятые призывы официальных лиц международной футбольной лиги, Высшей бейсбольной лиги и Национальной баскетбольной ассоциации упоминаются в исследованиях Pope & Pope (2015), Parsons et al. (2011) и Price & Wolfers (2010) соотвественно. Цитата Азимова (Asimov, 1975) появилась в журнале «TV Guide», в которой он прокомментировал чрезмерную предвзятость каждого штата США в отношении своей представительницы на конкурсе «Мисс Америка» того года.

8. Для исследования, документирующего ухудшение здоровья романтических партнеров, если текущие проблемы не имели будущего разрешения, см. Shrout et al. (2019). Осложнения со здоровьем у женщин были вызваны главным образом тем, что разногласия в отношениях оставались нерешенными в течение длительного времени, в то время как у мужчин причиной являлось большое количество неурегулированных разногласий. Для обоих полов влияние на здоровье наблюдалось в течение целых шестнадцати лет. Исследование развития партнерских отношений, одно из моих самых любимых, было проведено Oriña, Wood, & Simpson (2002). Полный анализ оснований моего утверждения «то, что, скорее всего, повлияет на поведенческие решения человека... преобладает в его сознании во время принятия решения», см. Cialdini (2016).

9. Исследование, показывающее связь между уровнями физической активности друзей (Priebe & Spink, 2011), также показало, что участники недооценивали влияние своих друзей, ошибочно приписывая большую значимость факторам, связанным со здоровьем и внешним видом. Bond et al. (2012) провели исследование по мобилизации избирателей в Facebook. Исследование мощного влияния лучших друзей на употребление алкоголя студентами колледжа продемонстрировало, что данный эффект наблюдается как в случае белых студентов, так и студентов — коренных американцев (Hagler et al., 2017). В целом друзья на самом деле обладают более высокими уровнями генетического совпадения друг с другом, чем с людьми, не входящими в список друзей (Cunningham, 1986; Christakis & Fowler, 2014; Daly, Salmon, & Wilson, 1997).

10. Norscia & Palagi (2011) собрали данные, раскрывающие пропорциональную взаимосвязь заразной зевоты человека и степени личной связи между зевающими. Они обнаружили ту же взаимосвязь, когда зевки передавались только акустически (Norscia et al., 2020). Демонстрации заразной зевоты, усиленной социальными связями у шимпанзе, бабуинов, бонобо и волков, представлены Campbell & de Waal (2011), Palagi et al. (2009), Demuru & Palagi (2012) и Romero et al. (2014) соответственно. Romero, Konno, & Hasegawa (2013) провели эксперимент по межвидовой заразной зевоте.

Любители кошек, не отчаивайтесь. То, что я не предоставил данные, показывающие заразную зевоту между домашними кошками и их владельцами, вовсе не означает, будто такого эффекта не существует. Отсутствие доказательств вызвано тем фактом, что исследователи еще не проверили данную возможность, и, вероятно, потому, что трудно заставить кошек оставаться неподвижными и сосредоточенными достаточно долго. Тем не менее любой, кто действительно хочет верить, может найти вдохновение в этой статье: https://docandphoebe.com/blogs/the-catvocate-blog/why-do-animals-yawn.

11. Помимо бизнеса, политики, спорта и личных отношений, другие важные области человеческого взаимодействия демонстрируют пагубные последствия групповой идентичности типа «мы» с не менее поразительными уровнями предвзятости. В области здравоохранения младенческая смертность при рождении значительно снижается, когда лечащий врач принадлежит к той же расе, что и новорожденный (Greenwood et al., 2020). В правоохранительных органах, когда полиция Бостона останавливала транспортное средство, его обыск проводился с меньшей вероятностью, если офицер и водитель принадлежали к одной расе (Antonovics & Knight, 2009). В израильских судах по мелким искам арабские и израильские судьи неизменно отдавали предпочтение представителям собственной этнической группы (Shayo & Zussman, 2011). В сфере образования выявлены аналогичные результаты: если учитель и ученик схожи по признаку расы, религии, пола, этнической принадлежности или национальности, последний получает более высокие оценки на уроках и на экзаменах (Dee, 2005). Самым убедительным доказательством фаворитизма является исследование, проведенное в голландском университете (Маастрихт), расположенном недалеко от границы с Германией, в котором учится и работает большое количество студентов и преподавателей как из Нидерландов, так и из Германии. Когда экзаменационные работы студентов случайным образом распределили для оценки между учителями с похожими или непохожими национальностями, более высокие баллы получили студенты с именами, соответствующими национальности оценщика (Feld, Salamanca, & Hamermesh, 2015).

12. Основа эволюционного мышления — то есть то, что люди пытаются обеспечить не столько свое собственное выживание, сколько выживание своих генов, — вытекает из концепции «инклюзивной пригодности», первоначально сформулированной У. Д. Гамильтоном (Hamilton, 1964), которая подтверждается в борьбе с многочисленными противниками (Kay, Keller, & Lehmann, 2020). Доказательства особенно сильной связи родства в ситуациях жизни и смерти имеются в работах Borgida, Conner, & Mamteufal (1992), Burnstein, Crandall, & Kitayama (1994) и Chagnon & Bugos (1979). Кроме того, чем ближе родственник с точки зрения генетического совпадения (например, родитель, брат, сестра по сравнению

с дядей или двоюродным братом), тем сильнее чувства совпадения «я — другой человек» (Tan et al., 2015). Telzer et al. (2010) пришли к выводу, что подростки получают сигналы удовольствия от мозга, когда оказывают помощь семье. Обзоры впечатляюще выполненных исследований «вымышленных семей» можно найти в Swann & Buhrmester (2015) и Fredman et al. (2015). Дополнительные исследования объясняют эти эффекты, способствующие развитию группы: выделение групповой идентичности в сознании заставляет людей сосредоточить свое внимание на информации, которая соответствует данной идентичности (Coleman & Williams, 2015). А уже это, в свою очередь, заставляет их рассматривать такую информацию как более важную. Исследование, проведенное Elliot & Thrash (2004), показало, что почти полная поддержка родителями своих детей в их классе не была случайностью. Исследователи пообещали дополнительный балл на уроке психологии студентам, чьи родители ответили на анкету с сорока семью пунктами, и 96% анкет вернули заполненными. Колонку Джоэла Штайна «Мама Энн» можно прочитать полностью по адресу http://content.time.com/time/magazine/article/0,9171,1830395,00.html. Preston (2013) сделал подробный анализ воспитания потомства как основы гораздо более широких форм помощи.

Хотя биологи, экономисты, антропологи, социологи и психологи знают об этом из своих исследований, не нужно быть ученым, чтобы признать огромное влияние, которое дети оказывают на родителей. Писатели в своих книгах часто изображали эмоциональную силу такого воздействия. Существует история о пари, заключенном писателем Эрнестом Хемингуэем, чья проза, несмотря на краткость, славилась высокой эмоциональностью. Выпивая в баре с одним из своих редакторов, Хемингуэй поспорил, что сможет написать драматичную историю всего из шести слов, которую любой читатель поймет и глубоко прочувствует. И если он выиграет, редактор должен купить выпивку для всех присутствующих, а если нет, тогда Хемингуэй заплатит сам. Затем он действительно написал шесть слов на обратной стороне салфетки и показал их редактору, который, прочитав написанное, молча встал, подошел к бару и купил выпивку для всех присутствующих. А слова были такими: «For sale, baby shoes, never worn» («Продаются детские ботинки, никогда не ношенные»).

13. Копия письма Баффета, посвященного пятидесятой годовщине, доступна в Интернете по адресу www.berkshirehathaway.com/letters/2014ltr.pdf в рамках годового отчета Berkshire Hathaway за 2014 год, который появился в феврале 2015 года. Объяснения, как посланник может сам стать сообщением, ищите в популярной книге Мартина и Маркса (Martin and Marks, 2019) на данную тему. Как внутри, так и за пределами семьи люди используют сходство, чтобы судить о генетическом совпадении и отдавать предпочтение тем, с кем оно более высокое (DeBruine, 2002, 2004; Hehman, Flake, & Freeman, 2018; Kaminski et al., 2010). Данные,

подтверждающие, что члены семьи оказывают большую поддержку и чувствуют себя ближе к тем, кто на них похож, получены из исследований Leek & Smith (1989, 1991) и Heijkoop, Dubas, & van Aken (2009) соответственно. Доказательства, что внешнее сходство влияет на голоса избирателей, были собраны Bailenson et al. (2008).

14. Люди используют сходство как основу для оценки генетического родства и, следовательно, как основу для формирования групп, что, в свою очередь, влияет на их решения, кому помочь (Grey et al., 2014; Park & Schaller, 2005). То, что политические и религиозные взгляды передаются по наследству и отражают генетическое «мы», задокументировано (Bouchard et al., 2003; Chambers, Schlenker, & Collisson, 2013; Hatemi & McDermott, 2012; Hufer et al., 2020; Kandler, Bleidorn, & Riemann, 2012; Lewis & Bates, 2010). Такие типы установок также очень устойчивы к изменениям (Bourgeois, 2002; Tesser, 1993).

15. Хороший обзор факторов, которые люди (и не только люди) используют для определения родства, выполнен Park, Schaller, & Van Vugt (2008). Одним из таких факторов является общее место проживания (Lieberman & Smith, 2012). Убедительные доказательства влияния гостеприимства и заботы родителей на последующий альтруизм их детей можно найти в работах Cosmides & Tooby (2013) и Lieberman, Tooby, & Cosmides (2007). Что касается Тиунэ Сугихары, всегда рискованно на основе одного случая делать обобщающие выводы, даже если они подкреплены рассказом матери Терезы о ее детстве. Однако мы точно знаем, что он был не единственным выдающимся спасителем той эпохи, который вырос в окружении очень разных людей. Oliner & Oliner (1988) обнаружили похожие истории в значительной выборке европейских неевреев, которые укрывали евреев от нацистов. Как и следовало ожидать, взрослея, они испытывали чувство общности с более разнообразными людьми, чем те, кто был в сопоставимой выборке отказавших в помощи. Такое расширенное чувство «мы» связано не только с их последующими решениями помогать людям, отличным от них, во время Холокоста. Когда полвека спустя тех спасителей снова опросили, они по-прежнему помогали самым разным людям и по самым разнобразным причинам (Midlarsky & Nemeroff, 1995; Oliner & Oliner, 1988).

Совсем недавно исследователи разработали личностную шкалу, оценивающую степень, с которой индивид спонтанно идентифицирует себя со всем человечеством. Данная шкала, включающая показатели частоты употребления местоимения «мы», представления о других как о семье и воспринимаего уровня схожести с другими людьми, определяет готовность помогать нуждающимся в других странах путем гуманитарной помощи (McFarland, Webb, & Brown, 2012; McFarland, 2017). Информация о ситуационных и личных факторах, мотивировавших Сугихару оказывать помощь в условиях, предшествовавших Второй мировой войне, взята

из истории Японии и Европы (Kranzler, 1976; Levine, 1997; Tokayer & Swartz, 1979) и из интервью с Сугихарой (Craig, 1985; Watanabe, 1994).

16. Описание Коэном (1972) инцидента в концентрационном лагере взято из разговора с бывшим нацистским охранником, который случайно оказался соседом Коэна по комнате. Подсчитано, что жители Ле-Шамбона во главе с Андре Трокме и его женой Магдой спасли жизнь 3500 человек. На вопрос, почему он решил помочь первому из этих людей — еврейке, которую он нашел замерзающей возле своего дома в декабре 1940 года, — трудно ответить точно. Но когда ближе к концу войны чиновники Виши потребовали назвать имена евреев, которым он и его сограждане помогали, за него вполне мог бы ответить Тиунэ Сугихара: «Мы не знаем, кто эти евреи. Мы знаем только людей, которых спасали» (Trocmé, 2007/1971). Почему же родственники и соседи Трокме откликнулись на его просьбы помочь? Согласно некоторым источникам, подобного можно было бы ожидать от близких ему людей, для которых чувство родства оказалось сильнее (Curry, Roberts, & Dunbar, 2013; Rachlin & Jones, 2008). Например, когда во время геноцида в Руанде в середине 1990-х годов хуту нападали на тутси, а те, кто агитировал нападать, делали это на основе принадлежности к племени. Лозунг «Власть хуту!» одновременно призывал к сплочению и оправдывал резню.

Статистический анализ эффективности офисов Обамы на местах проведен Masket (2009). Обзор того, как стратеги Обамы использовали другие идеи из поведенческой науки на протяжении всей кампании, см. в Issenberg (2012). Вывод о том, что люди особенно восприимчивы к просьбам людей, проживающих с ними в одном месте (например, Agerström et al., 2016), назван эффектом местного доминирования (Zell & Alike, 2010), что в контексте избирательной политики означает, что граждане с большей вероятностью придут голосовать, если их попросят об этом члены их сообществ (Nickerson & Feller, 2008). Кстати, это последнее было не просто вычитано в книгах по поведенческим наукам — в качестве советника по поведенческим наукам в рамках кампании Обамы подключили Дэвида Никерсона.

Вы когда-нибудь слышали, как некоторые коммерческие организации называют своих клиентов, подписчиков или последователей членами «сообщества XYZ»? Думаю, по той же причине, по которой другие подобные организации ссылаются на членство в «семье ZYX». Подобное обозначение способствует зарождению мощного чувства «мы».

17. Доказательства готовности ответить на опрос, последовать рекомендации рецензента при покупке товаров на Amazon, переоценить роль своего родного государства в истории, выступить против войны в Афганистане и дезертировать из военной части получены от Edwards, Dillman, & Smyth (2014), Forman, Ghose, & Wiesenfeld (2008), Putnam et al. (2018), Kriner & Shen (2012) и Costa & Kahn (2008) соответственно. По данным Левина

(Levine, 1997), визы Сугихары спасли жизнь почти десяти тысячам евреев, большинство из которых нашли убежище на территории Японии. События, связанные с решением Японии приютить их, описаны несколькими историками (например, Kranzler, 1976, и Ross, 1994). Наиболее подробный отчет представлен Марвином Токайером, бывшим главным раввином Токио (Tokayer & Swartz, 1979). Моя собственная версия отличается от более академической, которая изложена в учебнике Kenrick et al. (2020).

Наблюдательные читатели, возможно, заметили, что, описывая убийственную политику Холокоста, я говорил о нацистах, а не о немцах. На мой взгляд, некорректно или несправедливо приравнивать нацистский режим в Германии к культуре или народу этой страны, как иногда делается. В конце концов, мы не приравниваем культуру и народ Камбоджи, России, Китая, Иберии или Соединенных Штатов к жестокой политике Красных кхмеров при Пол Поте, Сталина после Второй мировой войны, Банды четырех во время Культурной революции, конкистадоров после Колумба или создателей Манифеста судьбы подростковой Америки (список можно продолжать). Правительственные режимы, которые часто возникают из-за временных и экстремальных обстоятельств, не характеризуют народ в целом. Поэтому я их тоже не смешиваю при обсуждении времени господства нацистов в Германии.

18. Обзор разнообразных научных данных, подтверждающих роль синхронности реакции на чувства объединения, включая путаницу в самоидентификации (например, Milward & Carpenter, 2018; Palidino et al., 2010), ищите у Wheatley et al.. (2012). Тенденция координировать движения с ритмичными звуками появилась в нашем эволюционном прошлом еще до эпохи неолита и энеолита — шимпанзе раскачиваются вместе, слыша акустические удары, что наводит на мысль о наличии подобной реакции у общего предка, жившего примерно шесть миллионов лет назад (Hattori & Tomonaga, 2020). Один исследователь описал группы, возникающие в результате скоординированного перемещения людей, как временные «районы», в которых члены оказывают высокое влияние друг на друга (Warren, 2018). Аргументы в пользу социальных механизмов, направленных на укрепление коллективной солидарности, особенно убедительно изложены Kesebir (2012) и Paez et al. (2015). Демонстрации влияния совместных действий на чувство «мы», а также на производительность видеоигр и паттерны мозговых волн представлены Koudenburg et al. (2015), von Zimmermann & Richardson (2016) и Dikker et al. (2017) соответственно. В поддержку идеи, что начинающие влиятельные лица извлекают значительную выгоду из объединяющего эффекта синхронности, упомяну изречение известного мирового историка Уильяма Х. Макнилла (1995, стр. 152): «Ритмичные движения и совместное произнесение слов — самый надежный, быстрый и эффективный способ создания и поддержания [значимых] сообществ, с которыми когда-либо сталкивался наш вид».

19. Исследования гомогенизирующих эффектов скоординированных действий — постукивание пальцами, улыбки и движения — проведены Hove & Risen (2009), Cappella (1997) и Bernieri (1988) соответственно. Эксперимент с потягиванием воды проведен Inzlicht, Gutsell, & Legault (2012), которые также включили в исследование третий эксперимент, в ходе которого испытуемым предлагалось имитировать потягивание воды в группе (белых) актеров. Он вызвал типичное предубеждение белых перед черными в несколько преувеличенной степени.

Интересно, что существует одна форма синхронной деятельности, которая имеет дополнительное преимущество: фокусируя внимание на части информации, люди делают это особенно интенсивно (т. е. выделяют больше когнитивных ресурсов), если видят, что занимаются одновременно с кем-то другим. Однако это имеет место только в случае, если у них будут отношения типа «мы» с другим человеком. Похоже, обращая на что-то внимание одновременно с близким человеком, мы начинаем считать, что данная вещь заслуживает особого внимания (Shteynberg, 2015).

20. Мое утверждение, что золотым стандартом социального влияния является «поддерживающее поведение», не отрицает важность изменения чувств другого человека (или убеждений, представлений, установок) в процессе влияния. В то же время я действительно полагаю, что изменить их почти всегда стремятся с целью изменить поддерживающее поведение. Исследование постукивания проведено Valdesolo & DeSteno (2011), а исследование маршировки — Wiltermuth & Heath (2009). Ходьба строем все еще используется в военной подготовке, хотя ее ценность как тактики боя давно исчезла. В паре экспериментов Wiltermuth приводит одну убедительную причину данного обстоятельства. После совместного марша участники процессии более охотно выполняли просьбу другого участника причинить вред членам внешней группы, и так происходило не только тогда, когда просящий был авторитетной фигурой (Wiltermuth, 2012a), но и когда он был равным по статусу (Wiltermuth, 2012b).

21. По мере появления новых доказательств данной идеи растет признание концепции музыки как социально объединяющего механизма, который вызывает групповую солидарность и возникает благодаря единению с другими (Bannan, 2012; Dunbar, 2012; Harvey, 2018; Loersch & Arbuckle, 2013; Oesch, 2019; Savage et al., 2020; Tarr, Launay, & Dunbar, 2014). И ученые в этом не одиноки. Можно немного посмеяться над этим: www.youtube.com/watch?v=etEQz7NYSLg. Исследование помощи четырехлетних детей проведено Киршнером и Томаселло (Kirschner & Tomasello, 2010). Аналогичные результаты получены Cirelli, Einarson, & Trainor (2014) среди гораздо более маленьких детей, четырнадцатимесячных младенцев. Исследование взрослых объясняет это. Совместное пение приводит к ощущению единения с другими певцами (Bullack et al., 2020).

22. Книга Канемана «Мышление быстрое и медленное» («Thinking, Fast and Slow», 2011) наиболее полно рассказывает о мышлении Системы 1 и Системы 2. Обоснованные доказательства различия между двумя этими системами в менее полной форме представлены также Epstein et al. (1992, 1999). Доказательства теории «Я думаю» против «Я чувствую» можно найти в работах Clarkson, Tormala, & Rucker (2011) и Mayer & Tormala (2010). Но в целом о соответствии между эмоциональной и рациональной основой отношения и убедительным аргументом также можно прочитать у Drolet & Aaker (2002) и Sinaceur, Heath, & Cole (2005).

23. Bonneville-Roussy et al. (2013) проанализировали и представили данные, показывающие, что девушки считают музыку более важной, чем одежда, фильмы, книги, журналы, компьютерные игры, телевидение и спорт, но не более важной, чем романтика. Существуют убедительные научные доказательства, что музыка и ритм действуют независимо от рациональных процессов (например, de la Rosa et al., 2012; Gold et al., 2013). Цитата Элвиса Костелло взята из статьи Элизабет Хеллмут Маргулис (Elizabeth Hellmuth Margulis, 2010), которая добавила собственные доказательства, показав, что предварительная структурная информация о музыкальных произведениях (отрывки из струнных квартетов Бетховена), полученная слушателями, уменьшила их удовольствие от прослушивания.

Madanika & Bartholomew (2014) изучили содержания популярных песен за последние сорок лет и выяснили, что 80% из них были посвящены романтическим и/или сексуальным темам. Французский эксперимент с футляром для гитары (Guéguen, Meineri и Fischer-Lokou, 2014) зафиксировал следующие проценты положительных ответов на просьбу дать свой телефонный номер: футляр для гитары — 31%, спортивная сумка— 9%, ничего — 14%. Описание Армстронга о влиянии музыки на успех рекламы представлено на стр. 271—272 его книги 2010 года.

24. Статью Мэнди Лен Кэтрон из газеты «Нью-Йорк Таймс» можно найти по адресу www.nytimes.com/2015/01/11/fashion/modern-love-to-fall-in-love-with-anyone-do-this.html, вместе со ссылкой на тридцать шесть вопросов. Интервью с Элейн Арон доступно по адресу www.huffingtonpost.com/elaine-aron-phd/36-questions-for-intimacy_b_6472282.html. Научная статья, послужившая основой для эссе Катрона, — Aron et al. (1997). Доказательства функциональной важности обратной, поворотной функции методики, состоящей из тридцати шести вопросов, представлены Sprecher et al. (2013). Она использовалась в измененной форме для уменьшения предубеждений между этническими группами даже среди лиц с крайне предвзятыми первоначальными установками (Page-Gould, Mendoza-Denton, & Tropp, 2008).

25. Вероятно, наиболее подробно о случае с Эрнстом Гессом рассказывает историк Сюзанна Маусс (Mauss, 2012), которая обнаружила «охранное письмо» Гиммлера в официальных файлах гестапо и проверила

его с помощью других документов. Среди ученых ведутся споры, лично ли Гитлер поручил Гиммлеру составить и отправить письмо или это сделано личным адъютантом Гитлера Фрицем Видеманом от имени Гитлера. Хотя неприкасаемый статус Гесса длился всего год (во время войны он был помещен в несколько исправительно-трудовых лагерей, в том числе в рабочий лагерь, строительную компанию и сантехническую фирму), его никогда не отправляли в лагерь смерти, как других членов его семьи, например его сестру, которая погибла в газовой камере Освенцима. После войны он управлял железной дорогой, в конечном итоге поднявшись до поста президента Федерального управления железных дорог Германии во Франкфурте, в котором и умер в 1983 году.

Исследователи, которые проанализировали влияние общих страданий на сплоченную групповую идентичность после взрывов на Бостонском марафоне, провели аналогичный анализ длительного конфликта между профсоюзными деятелями Северной Ирландии и республиканцами и получили аналогичные результаты (Jong et al., 2015). Помимо погружения рук в ледяную воду, в данном исследовании также использовались другие процедуры, вызывающие боль, — употребление острого перца чили и долгие приседания вместе с членами группы (Bastian, Jetten, & Ferris, 2014). Дополнительные исследования, подробно описывающие роль общих невзгод в формировании сплоченной идентичности и последующей поддержки и самопожертвования, см. у Drury (2018) и Whitehouse et al. (2017). Доказательства, что концепция коллективных эмоций отличается по своей природе от концепции индивидуальных эмоций, ищите у Goldenberg et al. (2020) и Parkinson (2020).

Более подробная информацию об ирландско-индейском единстве доступна в различных новостных сообщениях (см., например, www.irishpost.com/news/irish-donate-native-american-tribes-hit-covid-19-repay-173-year-old-favour-184706; и https://nowthisnews.com/news/irish-repay-a-173-year-old-debt-to-native-community-hard-hit-by-covid-19) и в эпизоде высокоинформативного подкаста «Ирландский паспорт» (www.theirishpassport.com/podcast/irish-and-native-american-solidarity). Степень жестокости испытания «Тропа слез» раскрывается в одном малоизвестном факте. Его оригинальная эмблема, содержащая изображение вождя чокто, называлась «След слез и смерти» (Faiman-Silva, 1997, стр. 19).

26. Из манифеста Альдо Леопольда «Альманах округа Сэнд» («A Sand County Almanac»), который впервые опубликован в 1949 году и с тех пор стал книгой для обязательного чтения у многих исследователей дикой природы, взяты его размышления о березе и сосне (см. стр. 68—70 издания 1989 года в мягкой обложке). Его твердая убежденность, что управлять дикой природой лучше всего с помощью подхода, ориентированного на экологию, а не на человека, проиллюстрирована аргументами против государственной политики по борьбе с хищниками

в естественной среде. Потрясающие доказательства подтверждают его позицию в случае с волками. Они доступны по адресу www.youtube.com/watch?v=ysa5OBhXz-Q. Обязательно посмотрите, вам понравится.

27. Исследование эффекта ИКЕА проведено Norton, Mochon и Ariely (2012). Исследование оценок своих коллег и созданных совместно продуктов проведено в сотрудничестве с Джеффри Пфеффером (Pfeffer & Cialdini, 1998) — одним из самых впечатляющих академических умов, которых я знаю. Влияние сотрудничества на склонность поделиться игрушками среди трехлетних детей продемонстрировано Warneken et al. (2011). Положительные результаты методов совместного обучения обобщены в работах Paluck & Green (2009) и Roseth, Johnson, & Johnson (2008). Преподаватели, которым нужна информация, как реализовать такой подход («Класс-пазл», разработанный Эллиотом Аронсоном и его коллегами), могут найти информацию по адресу www.jigsaw.org.

Исследование, посвященное влиянию запроса на советы потребителей ради последующего их привлечения, опубликовано Liu & Gal (2011), которые выяснили, что, если платить потребителям за советы слишком много, любой повышенный фаворитизм по отношению к бренду исчезает. Хотя исследователи не пытались определить, почему так происходит, они предположили, что оплата изменяла общественный аспект участия на личный — в данном случае это были индивидуальные экономические результаты участников, связанные с финансовым обменом. Некоторые примеры того, как различные бренды используют методы сотрудничества для повышения вовлеченности клиентов, см. в разделе www.visioncritical.com/5-examples-how-brands-are-using-co-creation, и пара ссылок внутри: www.visioncritical.com/cocreation-101 и www.greenbook blog.org/2013/10/01/co-creation-3—0. Есть веская причина, по которой бренды используют такие методы, как сотрудничество с потребителями, чтобы связать их индивидуальность со своим брендом. Потребители, которые испытывают сильное чувство общей идентичности с брендом (например, Apple), с большей вероятностью проигнорируют информацию о его неудачах при определении своего отношения и лояльности к продукции (Lin & Sung, 2014).

28. Вопрос, как определяется родство представителей различных видов, являлся предметом множества научных исследований (например, Holmes, 2004; Holmes & Sherman, 1983; Mateo, 2003). Хотя их меньше, исследования того, как люди осуществляют данный процесс, особенно информативны для наших целей (Gyuris et al., 2020; Mateo, 2015). Например, Wells (1987) сообщил, что понятие «почетный родственник» обычно используется по отношению к неродным людям, которые живут в доме и потому приобретают статусы членов семьи. Оно существует во всех человеческих культурах. Наиболее поучителен исторический анализ обнаружения родственников среди людей, проведенный Либерманом и ее коллегами (Lieberman, Tooby, & Cosmides, 2007; Sznycer et al., 2016),

а также его краткое резюме в Cosmides & Tooby (2013, стр. 219—22). Моя рекомендация родителям относиться к посетителям из внешних групп дома как к членам семьи, а не как к гостям, подтверждается исследованиями, показывающими, что дети улавливают невербальные сигналы взрослых по отношению к членам социальной группы и следуют им (Skinner, Olson, & Meltzoff, 2020).

29. Nai et al. (2018) собрали данные, показывающие положительное влияние жизни в разных районах на доброжелательность к незнакомым людям и на идентификацию со всем человечеством. Концептуально аналогичные эффекты обнаружены в более этнически разнообразных регионах и странах (Bai, Ramos, & Fiske, 2020). Доказательства благоприятных последствий межгрупповой дружбы для межгрупповых отношений, ожиданий и действий как для большинства, так и для представителей меньшинств содержатся в различных источниках (Page-Gould et al., 2010; Pettigrew, 1997; Swart et al., 2011; Wright et al., 1997). Например, в Южной Африке «цветные» учащиеся младших классов средней школы, у которых были межгрупповые дружеские отношения с «белыми», придерживались более доверительных отношений и менее конфликтовали с «белыми» в целом (Stewart et al., 2011). Методика из тридцати шести вопросов, которая уменьшила предубеждения среди людей с укоренившимися предрассудками, разработана Page-Gould et al. (2008). Значительная роль самораскрытия в благотворном влиянии межгрупповой дружбы показана в работах Davies et al. (2011) и Turner et al. (2007).

30. Объединяющий эффект американской идентичности обнаружен Riek et al. (2010) и Levendusky (2018), в то время как аналогичный эффект генетической идентичности подтвержден Kimel et al. (2016). Flade, Klar, & Imhoff (2019) обнаружили сопоставимое влияние общего врага. См. также Shnabel, Halabi, & Noor (2013). Исследование восприимчивости психопатов к эффектам общей идентичности проведено компанией Arbuckle & Cunningham (2012). McDonald et al. (2017) представили доказательства, что негативной тенденции групп дегуманизировать конкурирующие группы (Haslem, 2006; Haslam & Loughnan, 2014; Kteily et al., 2015; Markowitz & Slovic, 2020; Smith, 2020) можно противостоять с помощью совместного опыта основных человеческих эмоций.

Доказательства того, что восприятие перспективы может усилить ощущение совпадения «я — другой человек», значительны (Ames et al., 2008; Čehajić & Brown, 2010; Davis et al., 1996; Galinsky & Moskowitz, 2000). Исследование the Ames et al. (2008) показало, что люди, которые использовали восприятие перспективы в качестве основы, чтобы думать о других, испытывали большую активацию сектора мозга (вентромедиальной префронтальной коры), связанную с мыслями о себе. Исследования потенциального одобрения благоприятной политики в отношении меньшинств проведены Berndsen & McGarty (2012), Čehajić & Brown (2010)

и Broockman & Kalla (2016). Вывод, что если другой человек принял нашу точку зрения, мы чувствуем с ним большую солидарность, сделан по итогу шести отдельных экспериментов Goldstein, Vezich, & Shapiro (2014).

31. Хотя цитату «волны, листья и цветы» обычно приписывают Сенеке, он, скорее всего, не является ее автором. Вероятно, она принадлежит Бахаулле, основателю веры Бахаи.

Имеются убедительные доказательства различного и часто лишь временного успеха связей, направленных на снижение дегуманизации конкурирующих групп или на укрепление единства с ними, при появлении общих врагов, выявлении общей идентичности и принятии решений (Catapano, Tormala, & Rucker, 2019; Dovidio, Gaertner, & Saguy, 2009; Goldenberg, Courtney, & Felig, 2020; Lai et al., 2016; Mousa, 2020; Over, 2020; Sasaki & Vorauer; 2013; Todd & Galinsky, 2014; Vorauer, Martens, & Sasaki, 2009). Доказательства негативных последствий воспринимаемой угрозы для возникновения единства весьма обширны (Gómez et al., 2013; Kauff et al., 2013; Morrison, Plaut, & Ybarra, 2010; Pierce et al., 2013; Riek, Mania, & Gaertner, 2006; Sassenrath, Hodges, & Pfatt— heicher, 2016; Vorauer & Sasaki, 2011).

32. Доказательства большего генетического сходства тех, у кого общие семьи, дружеские отношения и места проживания, а также политические и религиозные взгляды, см. в примечаниях 9, 12, 14, 16 и 17 к данной главе. Первое исследование Канемана (Kahneman) по иллюзии фокусировки опубликовано в Schkade & Kahneman (1998). Оно получило последующую поддержку у Gilbert (2006), Krizan & Suls (2008), Wilson et al. (2000) и Wilson & Gilbert (2008). Соответствующие данные получены в результате исследования, почему товары, размещенные в центре полок, как правило, покупают чаще. То, что в центре, привлекает больше визуального внимания, чем расположенное слева и справа. Именно такое повышенное внимание способствует решению купить (Atalay, Bodur, & Rasolofoarison, 2012). Общее обоснование и последствия иллюзии фокусировки — наиболее важным становится не то, что привлекает наше внимание, а то, чему мы уделяем внимание, — описаны в разных исследованиях. Например, исследования в сфере отношений показали, что отношения, к которым нам легче всего получить доступ (сосредоточиться на них), становятся наиболее важными для нас (Bizer & Krosnick, 2001, Roese & Olson, 1994). Есть даже доказательства, что повышенное визуальное внимание к потребительскому товару увеличивает его ценность, влияя на участки мозга, которые управляют восприятием ценности (Lim, О'Догерти, & Rangel, 2011; Крайбич и др., 2009). Исследования, демонстрирующие, как концентрация внимания на сообщениях в СМИ, изображениях на целевых страницах и фотографиях влияет на восприятие важности, проведены Corning & Schuman (2013), Mandel & Johnson (2002) и Hershfield et al. (2011).

Хотя не все методы эффективны, множество исследований показывают, что можно научиться переключать внимание с угрожающих объектов на более позитивные или, по крайней мере, менее пугающие (Hakamata et al., 2010; Mogg, Allison, & Bradley, 2017; Lazarov et al., 2017; Price et al., 2016). Помимо того, что мы приучаем себя отвлекаться от угрожающих аспектов внешних групп, мы можем использовать фокус, чтобы разрядить возникающую тревогу, сосредоточив внимание не на самих тревогах, а на наших сильных сторонах. Когда мы сталкиваемся с такого рода угрозами, ключом является «самоутверждение», которое направляет внимание на то, что мы ценим в себе, например на прочные отношения с родственником, другом или группой знакомых. Это также может оказаться черта, которую мы ценим, — возможно, наш творческий талант или чувство юмора. В результате мы перенаправляем внимание с угрожающих аспектов самих себя и сопровождающих их защитных реакций (предубеждение, воинственность, самореклама) на ценные аспекты самих себя и потенциальные самодостаточные реакции (открытость, невозмутимость, самоконтроль). Многочисленные исследования зафиксировали способность своевременного самоутверждения обращать вспять негативное влияние внешней угрозы (Čehajić-Clancy et al., 2011; Cohen & Sherman, 2014; Shnabel et al., 2013; Sherman, Brookfield, & Ortosky, 2017; Stone et al., 2011).

33. Исследования, документирующие большую нечестность сотрудников фирм с «Кодексом поведения», подчеркивающем единство, опубликованы Kouchaki, Gino, & Feldman (2019). Тенденция оправдывать такое поведение со стороны членов «мы»-группы не ограничивается людьми. Взрослые особи относятся гораздо более терпимо к краже у них еды молодыми шимпанзе, если воришка является их родственником (Fröhlich et al., 2020).

Мудрость политики нетерпимости к доказанному неэтичному поведению подтверждают токсичные экономические последствия, которые возникают, если разрешать сотрудникам поступать нечестно. Мы с коллегами называем такие последствия «тройной опухолевой структурой организационной нечестности». Мы убеждены, что организация, которая регулярно позволяет персоналу использовать лживую тактику (против коллег, а также против клиентов, акционеров, поставщиков, дистрибьюторов и т. д.), столкнется с тремя дорогостоящими внутренними последствиями: снижением производительности сотрудников, высокой текучестью кадров, мошенничеством и должностными преступлениями сотрудников. Кроме того, подобная ситуация, словно злокачественная опухоль, будет расширяться и распространяться, постепенно высасывая здоровье и энергию из организации. Наши утверждения получили поддержку в ряде исследований, обзоров литературы и анализов (Cialdini, 2016, chap. 13; Cialdini et al., 2019; Cialdini, Petrova, & Goldstein, 2004).

Увольнять сотрудников после нарушения ими этических норм в организациях, особенно в организациях, ориентированных на объедине-

ние, — довольно жесткая мера. Не могу припомнить, чтобы когда-либо раньше выступал за столь безжалостное отношение к людям. Но, на основании наших выводов, она мне кажется оправданной. Конечно, я признаю и даже в целом сочувствую контраргументам, которые поддерживают терпимость и апеллируют, что ошибаться — это вполне естественно и людям следует дать второй шанс. Об этом говорит даже Шекспир в «Венецианском купце»: «Качество милосердия не напрягает. / Оно падает, как нежный дождь с небес / На все, что есть внизу». Но что касается конкретно неэтичного поведения на работе, я (в отличие от великого поэта) знаком с убедительными исследованиями, выявившими и задокументировавшими ряд разрушительных и заразных последствий, которые глупо недооценивать.

ГЛАВА 9

1. Доказательства сужения восприятия и принятия решений, вызванного когнитивной перегрузкой, можно найти у Albarracin & Wyer (2001); Bawden & Robinson (2009); Carr (2010); Chajut & Algom (2003); Conway & Cowan (2001); Dhami (2003); Easterbrook (1959); Hills (2019); Hills, Adelman, & Noguchi (2017); Sengupta & Johar (2001) и Tversky & Kahneman (1974).

ОБ АВТОРЕ

Роберт Б. Чалдини — почетный профессор психологии и маркетинга в Университете штата Аризона. Он избран президентом Общества личности и социальной психологии и членом Национальной академии наук, а также Американской академии искусств и наук. Чалдини является лауреатом премии за выдающиеся научные достижения Общества потребительской психологии Дональда Т., премии Кэмпбелла за выдающийся вклад в социальную психологию, а также (инаугурационной) премии Пейто за выдающийся вклад в науку о социальном влиянии, премии «Пожизненный вклад» Западной психологической ассоциации и премии «Выдающийся ученый» Общества экспериментальной социальной психологии. Он выступает по всему миру, рассказывая об этических и практических бизнес-применениях науки убеждения.

Чалдини объясняет свой давний интерес к тонкостям социального влияния тем, что вырос в полностью итальянской семье, в преимущественно польском районе, в сельской местности рядом с исторически немецким городом (Милуоки).

Все права защищены. Книга или любая ее часть не может быть скопирована, воспроизведена в электронной или механической форме, в виде фотокопии, записи в память ЭВМ, репродукции или каким-либо иным способом, а также использована в любой информационной системе без получения разрешения от издателя. Копирование, воспроизведение и иное использование книги или ее части без согласия издателя является незаконным и влечет уголовную, административную и гражданскую ответственность.

Издание для досуга

ПСИХОЛОГИЯ ВЛИЯНИЯ

Чалдини Роберт

ПСИХОЛОГИЯ ВЛИЯНИЯ

Главный редактор *Р. Фасхутдинов.* Руководитель направления *Л. Романова*
Ответственный редактор *М. Бердник.* Литературный редактор *Э. Смелик*
Младший редактор *П. Сгибнева.* Художественный редактор *П. Петров*
Компьютерная верстка *О. Шувалова*

Страна происхождения: Российская Федерация
Шығарылған елі: Ресей Федерациясы

ООО «Издательство «Эксмо»
123308, Россия, город Москва, улица Зорге, дом 1, строение 1, этаж 20, каб. 2013.
Тел.: 8 (495) 411-68-86. Home page: www.eksmo.ru E-mail: info@eksmo.ru
Өндіруші: «ЭКСМО» АҚБ Баспасы,
123308, Ресей, қала Мәскеу, Зорге көшесі, 1 үй, 1 ғимарат, 20 қабат, офис 2013 ж.
Тел.: 8 (495) 411-68-86. Home page: www.eksmo.ru E-mail: info@eksmo.ru.
Тауар белгісі: «Эксмо»
Интернет-магазин : www.book24.ru

16+

Интернет-магазин : www.book24.kz
Интернет-дүкен : www.book24.kz
Импортёр в Республику Казахстан ТОО «РДЦ-Алматы».
Қазақстан Республикасындағы импорттаушы «РДЦ-Алматы» ЖШС.
Дистрибьютор и представитель по приему претензий на продукцию,
в Республике Казахстан: ТОО «РДЦ-Алматы»
Қазақстан Республикасында дистрибьютор және өнім бойынша арыз-талаптарды
қабылдаушының өкілі «РДЦ-Алматы» ЖШС,
Алматы қ., Домбровский көш., 3«а», литер Б, офис 1.
Тел.: 8 (727) 251-59-90/91/92; E-mail: RDC-Almaty@eksmo.kz
Өнімнің жарамдылық мерзімі шектелмеген.
Сертификация туралы ақпарат сайтта: www.eksmo.ru/certification

Сведения о подтверждении соответствия издания согласно законодательству РФ
о техническом регулировании можно получить на сайте Издательства «Эксмо»
www.eksmo.ru/certification

Өндірген мемлекет: Ресей. Сертификация қарастырылмаған

Дата изготовления / Подписано в печать 11.01.2022. Формат 70x90 $^{1}/_{16}$.
Гарнитура «OriginalGaramond». Печать офсетная. Усл. печ. л. 38,5.
Тираж экз. Заказ

ПРИСОЕДИНЯЙТЕСЬ К НАМ!

БОМБОРА
ИЗДАТЕЛЬСТВО

БОМБОРА – лидер на рынке полезных и вдохновляющих книг. Мы любим книги и создаем их, чтобы вы могли творить, открывать мир, пробовать новое, расти. Быть счастливыми. Быть на волне.

МЫ В СОЦСЕТЯХ:
bomborabooks bombora
bombora.ru


ISBN 978-5-04-157992-0



В электронном виде книги издательства вы можете купить на www.litres.ru





ЧИТАЙ·ГОРОД

